بسم ا الرحمن الرحيم

جامعة آل البيت

كلية إدارة المال والإعمال

قسم الإدارة العامة

رسالة ماجستير بعنوان

اثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية

The Impact of Organizational Climate on Employee's Performance of Free Zones Corporation in Jordan

إعداد الطالب

موسى حسين محمد البطوش

الرقم الجامعي (٠٤٢٠٥٠٥٠٠٥)

إشراف

الدكتور رياض أبا زيد

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة العامة في كليةادارة المال والإعمال في جامعة آل البيت

نوقشت وأوصى بإجازتها بتاريخ:٤ \ ٧ \ ٢٠٠٧م

بسم الله الرحمن الرحيم

رسالة ماجستير بعنوان

اثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية

The Impact of Organizational Climate on Employee's Performance of Free Zones Corporation in Jordan

إعداد الطالب
موسى حسين محمد البطوش
الرقم الجامعي (٠٤٢٠٥٠٥٠٠٥)

إشراف
الدكتور رياض أبا زيد

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
د. رياض أبا زيد مشرفا ورئيساً	....
أ.د.نضال الحوامده	....
أ.د.نعيم نصير	....
د.عدنان ابو الهيجاء	....

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة العامة في كلية إدارة المال والإعمال في جامعة آل البيت

نوقشت وأوصى بإجازتها بتاريخ: ٢٠٠٧\٧\١٤.

الإهداء

أهدي هذا العمل العلمي المتواضع إلى والدي العزيزين..

وإلى زوجتي الغالية..

وإلى روح طفلتي الطاهرة ... ليان ....

وإلى هبة ا ... وقرة عيني ... حسين ....

إلى إخوتي الأفاضل وأخواتي الفاضلات..

إلى الأهل والأصدقاء جميعاً..

إلى كل الأيدي التي امتدت لترشدني إلى طريق العلم..

إلى مؤسسة المناطق الحرة ... التي أفخر بالإنتماء إليها

أهدي هذا الإنجاز المتواضع

مع خالص الحب والتقدير والعرفان

الباحث

الشكر والتقدير

الحمد الذي منحني القوة ووفقني وأعانني على إنجاز هذا البحث العلمـي المتواضع....

ومن منطلق الاعتراف لأهل الفضل بفضلهم، أرى لزاماً علي أن أتقدم بجزيل الشكر وفائق التقدير والاحترام الى كل من ساهم وساعدني عى إنجاز هذا العمـل، وأخص بالذكر **الدكتور رياض ابا زيد** المشرف على هذه الرسالة لما قدمه لي مـن توجيهات وإرشادات في مراحل اعداد هذا البحث ، حيث كان له الأثر الكبيـر فـي ابرازه الى حيز الوجود .

كما يسعدني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنـة المناقـشة ممثلـين **بالأستاذ الدكتور نضال الحوامدة، والدكتور عدنان ابو الهيجاء** عميـد كليـة ادارة المال والأعمال، **والأستاذ الدكتور الفاضل نعيم نصير** وما تركوه لي من ملاحضات ساعدت على اثراء هذه الرسالة .

كما أتقدم بخالص شكري تقديري واعتزازي الى مؤسسة المناطق الحـرة التي قامت بايفادي الى جامعة آل البيت لدراسة الماجيستير .

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى الأهل والأصدقاء جميعا.

الباحث

المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الملخص

اثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية

إعداد الطالب
موسى حسين محمد البطوش
الرقم الجامعي (٠٤٢٠٥٠٥٠٠٥)

إشراف
الدكتور رياض أبا زيد

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية، وعلاقة كل من المناخ التنظيمي، وأداء العاملين ببعض الخصائص الشخصية، والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة في المؤسسة).

وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في مؤسسة المناطق الحرة والبالغ عددهم (٣٦٧) موظفاً وموظفةً في كافة مناطق المملكة، وتم مسح مجتمع الدراسة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (٢٠٠) استبانة، وبنسبة (٥٤,٥%) من مجتمع الدراسة.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة واختبار فرضياتها، تم تطوير أداة خاصة (استبانة) لقياس أثر متغيرات الدراسة، وبالاعتماد على نموذج كامبل لقياس المناخ التنظيمي، واشتملت هذه الأداة على (٦٣) فقرة. وجرى التحقق من صدق الأداة بعرضها على مجموعة من المختصين في مجال الإدارة العامة، كما جرى التأكد من ثبات أداة الدراسة بتطبيقها على عينة استطلاعية مكونه من (١٥) موظفاً، وباستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار، إضافة إلى احتساب معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة بطريقة (كرونباخ-ألفا).

وتم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار الانحدار المتعدد واختبار تحليل التباين الأحادي لتحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة، واختبار فرضياتها.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:-

- أن مستوى تصورات العاملين للمناخ التنضيمي في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية كان متوسطاً.
- أن مستوى أداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية كان متوسطاً.

- شكلت الحوافز المرتبة الأولى بالنسبة لأبعاد المناخ التنظيمي الأخرى في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية، في حين شكل الهيكل التنظيمي المرتبة الدنيا.
- لا يقوم المديرين في مؤسسة المناطق الحرة بتفويض الصلاحيات بالمستوى المطلوب.
- أن عملية اتخاذ القرارات التي تتم في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية لا تتم دائماً من قبل اشخاص مؤهلين ذوي علاقة بموضوع القرار.
- ان درجة توافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة عمل ومهام مؤسسة المناطق الحرة الأردنية غير مرضية، وأن العاملين لا يدركون تماماً مرونة النظم واللوائح التنظيمية.
- يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، الاتصالات، تنمية الموارد البشرية) وأداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة.
- لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي (نظم واجراءات العمل، اتخاذ القرارات، الحوافز) وأداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المناخ التنظيمي بمؤسسة المناطق الحرة تعزى للمسمى الوظيفي، ولصالح المديرين ورؤساء الأقسام. في حين لا توجد فروق تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات الخدمة في المؤسسة).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين بمؤسسة المناطق الحرة تعزى للمسمى الوظيفي، ولصالح المديرين. في حين لا توجد فروق تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات الخدمة في المؤسسة).

وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها:

- ضرورة العمل على إعادة بناء الهيكل التنظيمي لمؤسسة المناطق الحرة الأردنية بما يحقق أهدافها، ومتطلبات العمل فيها.
- ضرورة التركيز على عملية اتخاذ القرارات في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية، وتحديد الجهات المسؤولة عن عملية اتخاذ القرار، وفقاً لطبيعة القرار، وتحديد مسؤوليات العاملين بدقة ووضوح، وبشكل معلن.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(١) المقدمة

يعتبر هذا العصر بحق عصر الإدارة، على الرغم مما يطلق عليه من مسميات أخرى، كعصر التكنولوجيا، وعصر المعلومات، إذ أن الإدارة تعتبر العنصر والحجر الأساس للتقدم العلمي والتكنولوجي والمعلوماتي في تسخيرها وخلق توليفية بينها وبين عصر السرعة، وهي المحرك وهدف التنمية الاقتصادية، مما يكفل قيام المؤسسات العامة والخاصة بدورها في خدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

والفرد هو الحجر الأساس في الإدارة فهو محورها و وسيلتها لتحقيق أهدافها، وبما أن الفرد هو العنصر البشري الذي يختلف عن غيره من الموارد، كونه كائن حي، له مشاعر وأحاسيس، وتؤثر العوامل النفسية والفسيولوجية في سلوكه، الذي ينعكس على تعامله مع الآخرين داخل المنظمة التي يعمل بها و المتعاملين معها، وبالتالي يؤثر على الصورة الذهنية للمنظمة وادائهاومساهمتها بالتنمية الاقتصادية، فإن المناخ التنظيمي والبيئية التنظيمية التي يعمل بها سينعكس إيجاباً أو سلباً على الإدارة، لذا فإن المنظمات تعمل على توفير المناخ التنظيمي الملائم والمناسب لهذا العنصر لكي يعمل على بذل أفضل أداء لديه. ويلعب المناخ التنظيمي الدور الرئيس في تحقيق المنظمة لأهدافها.

و حيث أن المناخ التنظيمي يؤثر على سلوك الأفراد وبالتالي السلوك التنظيمي بشكل عام ولضمان سلوكيات إيجابية فلا بد من التأكيد على توفير المهارة والقابلية للفرد ومدى مواءمة ذلك مع متطلبات العمل الذي يشغله[1].لذلك فإن تحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة يسهم في التعرف إلى طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة، وبالتالي العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به، كما أن توفير المناخ التنظيمي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة، والاهتمام المستمر لتوفير أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي الإيجابي يسهم في تطوير الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية عاليتين[2].

تعتبرمؤسسة المناطق الحرة مؤسسة عامة أنشئت عام ١٩٧٦ بهدف إنشاء وإدارة واستثمار المناطق الحرة في المملكة الأردنية الهاشمية، والتي تشرف على المناطق الحرة العامة، والبالغ عددها (٦) مناطق منتشرة في كافة مناطق المملكة، وتوفير كافة التسهيلات والمستلزمات اللازمة للاستثمار في المناطق الحرة، والإشراف وترخيص المناطق الحرة

---

(1) محمد طعامنه، "أثر وحدات التطوير الإداري في المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام في الأردن"، دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، مجلد (٣)، عدد (٤)، (١٩٩٦)، ص١٠٤.

(2) نائل عواملة، "أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر الحكومية المركزية في الأردن"، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، المجلد (٢١)، العدد (٣)، (١٩٩٤)، ص ص ٢٤١-٢٤٢.

الخاصة التي يقيمها القطاع الخاص، وتهدف المؤسسة إلى جذب رؤوس الأموال المحلية والأجنبية على شكل استثمارات في مختلف الأنشطة الاقتصادية وتوفير فرص العمل للعمالة الأردنية وإكسابها المهارات الفنية والخبرة العملية وإدخال التكنولوجيا المتقدمة للمملكة وتعزيز دور القطاع الخاص في إنشاء المناطق الحرة وإقامة مشاريع استثمارية في المناطق الحرة.

وحيث أن مؤسسة المناطق الحرة إحدى منظومات القطاع الاقتصادي التي تؤثر فيه بصورة كبيرة نظراً للاستثمارات الكبيرة فيها وفرص العمل التي توفرها للقوى العاملة الأردنية والخدمات التي توفرها للاستثمارات المحلية ودورها في جذب الاستثمارات الأجنبية، وبالتالي خلق النمو الاقتصادي المرغوب فيه في المملكة ونظراً لتنوع المستفيدين من خدماتها فإن أداء هذه المؤسسة الوطنية العامة سينعكس على الاقتصاد الوطني والاستثمارات الموجودة فيها، وبالتالي يمس حياة كل مواطن في هذا البلد، وعليه فإن تحقيق أداء متميز هو أحد أهدافها، لا سيما أنها تعمل على تحقيق دورها المتمثل في مناطق حرة جاذبة للاستثمارات محلياً وإقليميا[1].

(١-١) أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية وتأثير المناخ التنظيمي وبأبعاده المختلفة على أداء العاملين في أي مؤسسة، إذ يلعب المناخ التنظيمي دوراً أساسياً في تحقيق المؤسسة لأهدافها وفي نجاحها، فالمناخ السائد في العمل له تأثيره المباشر في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أي منظمة، حيث تشير الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة بين فاعلية المنظمة والمناخ السائد فيها سواء كان سلبياً أو إيجابياً، وأن المنظمة التي يسودها مناخ سلبي أو رديء سيصيبها الفشل في المدى الطويل[2].

كما تنبع أهمية الدراسة من دور مؤسسة المناطق الحرة الأردنية في تحقيق النمو في الاقتصاد الوطني من خلال توفير البيئة المناسبة للاستثمارات المحلية والأجنبية، فأداء العاملين فيها ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي على الاقتصاد الوطني. اذ ان معرفة واقع المناخ التنظيمي السائد في المناطق الحرة يساعد في تحديد نقاط الضعف والقوة، والوصول الى المناخ التنظيمي الملائم، سوف يساهم ويساعد في تقديم توصيات بما يكفل تقوية نقاط الضعف في المناخ التنظيمي في المؤسسة، والعمل على ضرورة توفير المناخ التنظيمي الملائم فيها مما ينعكس إيجابا على جودة أداء العاملين فيها وصولاً الى تحقيق الأهداف العامة لمؤسسة المناطق الحرة و تحسين الأداء. وتفردت هذه الدراسة في تطبيقها على مؤسسة المناطق الحرة.

---

(1) مؤسسة المناطق الحرة، الخطة الإستراتيجية (٢٠٠٥ ـ ٢٠٠٧)، المملكة الأردنية الهاشمية.

(2) عمر أحمد همشري، "المناخ التنظيمي في مكتبات الجامعات الأهلية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها"، دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، مجلد (٢٦)، عدد (١)، (١٩٩٩)، ص١٨٧.

(١-٢) أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على تأثير المناخ التنظيمي في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية على أداء العاملين فيها، و ذلك من خلال التعرف على:

١. واقع المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية.

٢. أداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية.

٣. تحديد تأثير العوامل الشخصية للعاملين على تصوراتهم و تقييمهم للمناخ التنظيمي السائد في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية و تقييمهم لأداء العاملين فيها.

٤. تقديم التوصيات والمقترحات لتحسين المناخ التنظيمي في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية وأداء العاملين فيها بما يكفل تحقيق الأهداف المرسومة لها.

(١-٣) مشكلة الدراسة

بما ان المناخ التنظيمي يؤثر في أداء العاملين في المنظمة وإنتاجيتهم، ومدى رضاهم عنه، إلا أنه غالباً ما تركز الاهتمام على دراسة موضوعات الرضا عن العمل والحوافز بشكل أوسع في قطاعات الصناعة والتجارة أو القطاع العام بصورة عامة، ويلاحظ أن هناك عدم تركيز على دراسة المناخ التنظيمي في المؤسسة لوحدها، خصوصا اذا كانت ذات علاقة بالقطاع الخاص، اذا ان رفع سوية أداء مثل هذه المؤسسات والنهوض بها لا يتم إلا من خلال تكاتف جهود العاملين بها بما يكفل تحقيق مستوى مناسب من الرضا الوظيفي لهم، يمكنهم من العمل كفريق واحد. ومن هنا جاءت هذه الدراسة التي تهدف إلى تقصي ومعرفة رأي الموظفين العاملين في مؤسسة المناطق الحرة في المناخ التنظيمي السائد فيها، ومدى رضاهم عن أعمالهم و لتربط بين المناخ التنظيمي والأداء في مؤسسة المناطق الحرة و تحدد العلاقة ما بين المناخ التنظيمي و الأداء. و تكمن مشكلة الدراسة في طرح التساؤلات التالية:

- ما مدى توفر أبعاد المناخ التنظيمي السليم في مؤسسة المناطق الحرة؟
- ما مستوى أداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة؟

(١-٤) فرضيات الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: " لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وأداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة "

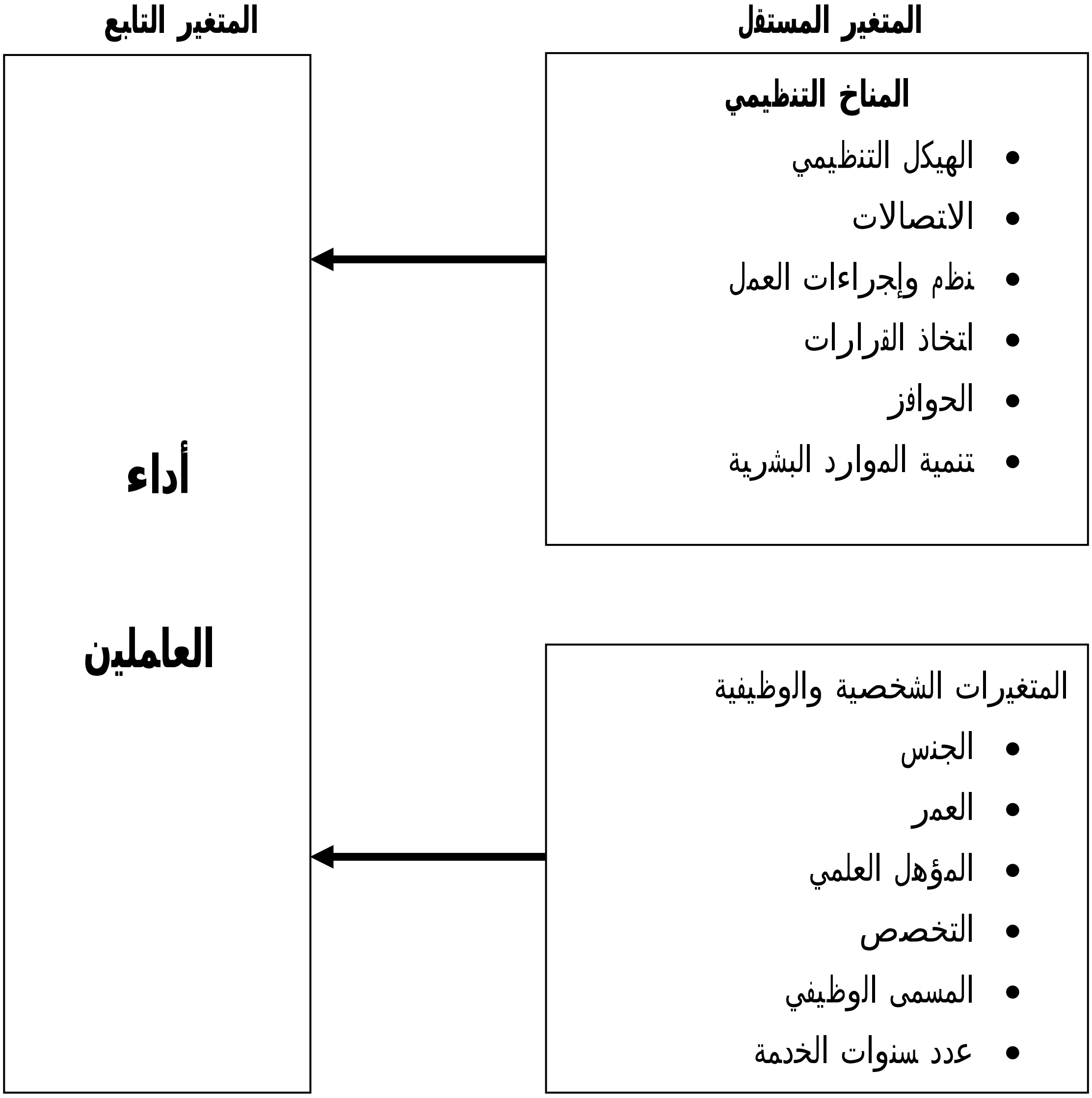
وتنبع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** " لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وأداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة "
- **الفرضية الفرعية الثانية:** " لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين الاتصالات وأداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة "
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** " لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين نظم وإجراءات العمل وأداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة "
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** " لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين اتخاذ القرارات وأداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة "
- **الفرضية الفرعية الخامسة:** " لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين الحوافز وأداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة "
- **الفرضية الفرعية السادسة:** " لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية وأداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة "

الفرضية الرئيسة الثانية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين للمناخ التنظيمي بمؤسسة المناطق الحرة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة في المؤسسة)"

الفرضية الرئيسية الثالثة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء العاملين بمؤسسة المناطق الحرة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة في المؤسسة)"

(١-٥) نموذج الدراسة



(١-٦) التعريفات الإجرائية

المناخ التنظيمي: يقصد به الخصائص التنظيمية داخل المؤسسة والتي يدركها العاملون فيها مما يدفعهم لبناء تصور معين حول المؤسسة ونشاطاتها المناطة بها، ويشمل المجالات التالية: (الهيكل التنظيمي، الاتصالات، نظم واجراءات العمل، اتخاذ القرارات، الحوافز، تنمية الموارد البشرية).

الهيكل التنظيمي: وهو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في مؤسسة المناطق الحرة، ويبين التقسيمات، والوحدات الإدارية الرئيسة، والفرعية التي تقوم بمختلف

الأعمال، والأنشطة التي يتطلبها تحقيـق أهـداف المؤسـسة، وبيـان أشـكال وأنمـاط الاتصالات، وشبكات العلاقات الرسمية داخل المؤسسة.

الاتصالات: ويقصد بها نقل وتبادل الآراء والمعلومات والقرارات والإجـراءات بـين مختلـف المستويات الإدارية بمختلف وسائل الاتصالات.

نظم واجراءات العمل: وهي مجموعة الخطوات او المراحل التي يقوم بها العاملون في مؤسسة المناطق الحرة لتنفيذ مهامهم الوظيفية.

اتخاذ القرارات: ويقصد به اتاحة الفرصة للعاملين بإبداء الرأي، والأفكار، والمقترحات التي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل، وتقليص الصراع.

الحوافز: وهي مجموعة الوسائل المادية والمعنوية التي تهدف إلى التاثير في سلوك العاملين في مؤسسة المناطق الحرة، عن طريق اشباع حاجاتهم ورغباتهم.

تنمية الموارد البشرية: وهي تطوير الأنشطة الإدارية المتعلقة بتحديد وتـشخيص احتياجـات مؤسسة المناطق الحرة من القوى العاملة وإعدادها وتطويرها، والاسـتفادة المثلـى مـن القوى البشرية لتحقيق أعلى كفاءة ممكنة.

أداء العاملين: وهو التزام العاملين في مؤسسة المناطق الحرة بواجبات وظيفتهم وقيامهم بالمهام الموكولة إليهم من خلال ادائهم لمهام وظيفتهم وتحملهم للأعباء والمـسؤوليات الوظيفيـة والالتزام بالأخلاق والآداب الحميدة والالتزام بمواعيد العمل الرسمي في المؤسسة.

(١-٧) الدراسات سابقة:

تعددت الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي وأثره على أداء العـاملين، وقـد حـاول الباحث استعراض أهم الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وعلى النحـو الآتي:-

(١-٧-١) الدراسات العربية:

أجرى السعودي (٢٠٠٦) [1] دراسة بعنوان: "أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي. وتكونت عينة الدراسة من (٣٦٩) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها؛ ان تصورات المبحوثين تجاه مستلزمات تشغيل نظام المعلومات جاءت بدرجة مرتفعة و ان تصورات المبحوثين تجاه الأداء الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة، و وجود أثر المستلزمات الرئيسية لإدارة وتشغيل نظام المعلومات المحوسب (المادية والبرمجية والبشرية والتنظيمية) في الأداء الوظيفي.كما و ان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين لمستلزمات تشغيل نظام المعلومات، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمستوى الوظيفي). و وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين للأداء الوظيفي، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمستوى الوظيفي).

أجرى السعودي (٢٠٠٥)[2] دراسة بعنوان: "العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي في الوزارات الأردنية، وقد اختيرت عينة عشوائية من العاملين في هذه الوزارات بلغت (٥٨٦) مفردة. وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقة التنظيمية مجتمعة والرضا الوظيفي، وأن هذه الأبعاد مجتمعة تفسر ما مقداره (٢٦,٨%) من التباين في الرضا الوظيفي. و وجود علاقة ذات دلاله إحصائية بين أبعاد الثقة التنظيمية كل على حدة وبين الرضا الوظيفي وكان أكثر الأبعاد تفسيراً للتباين في الرضا الوظيفي بُعد الثقة في السياسات الإدارية، حيث فسر ما مقداره (٢٣,٥%) من التباين في المتغير التابع. و تختلف تصورات أفراد العينة في الوزارات المبحوثة للثقة التنظيمية باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، المستوى الإداري، العمر). ولا يوجد اختلاف في تصوراتهم باختلاف الفئة الوظيفية والخبرة الإدارية.

---

[1] موسى احمد السعودي، "أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي دراسة ميدانية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد (٣٣) ,العدد (١)، (٢٠٠٦)، ص ص ٥٤ – ٧٨.

[2] موس احمد السعودي، "العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية"، مجلة دراسات في العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد (٣١) ,العدد (١)، (٢٠٠٥)، ص ص ١٠٠ – ١١٤

أجرى الصرايرة، (٢٠٠٥) [1] دراسة بعنوان: "مظاهر الإحباط الوظيفي وأثرها في الاغتراب التنظيمي في المنظمات الصحية العامة في المملكة الأردنية الهاشمية".

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مظاهر الإحباط الوظيفي وأثرها في الاغتراب التنظيمي. وتكونت عينة الدراسة انتقاء من (٩٨٨) عاملاً. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين الإحباط الوظيفي والاغتراب التنظيمي، وأن هناك تأكيداً شبه تام على أن إحباطهم يقود إلى اغترابهم تنظيمياً. كما وجدت علاقة تأثير معنوية بين الإحباط الوظيفي والاغتراب التنظيمي، وهناك اختلاف في مستويات الإحباط والاغتراب لدى الأطباء باختلاف تخصصاتهم واختلاف أماكن عملهم في تلك المحافظات.

أجرى المعشر (٢٠٠٣) [2] دراسة بعنوان: "قياس وتحليل الولاء التنظيمي وضغوط العمل في الإدارات الحكومية في محافظات الشمال في الأردن ".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل الولاء التنظيمي وضغوط العمل في الإدارات الحكومية في محافظات الشمال (اربد وعجلون وجرش والمفرق). وتكونت عينة الدراسة من (٩٣٠) موظفاً، وأظهرت نتائج الدراسة الى وجود علاقة سلبية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بصراع الدور وغموض الدور ومستوى الولاء التنظيمي، بحيث انه كلما ارتفع مستوى ضغوط العمل قل مستوى الولاء. وان مستوى غموض الدور كان أعلى لدى الموظفين من حملة الشهادات الجامعية منه لدى الموظفين ممن لا يحملون مؤهلاً جامعياً، وأن مستوى صراع الدور كان أعلى لدى فئة الموظفين الذين يشغلون وظيفة رئيس قسم منه لدى باقي زملائهم.

أجرى الحنيطي(٢٠٠٣)[3] دراسة بعنوان: "الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية بالأردن".

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى وجود صراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية بالأردن، ومدى تأثير خصائصهم الشخصية والوظيفية في ذلك،والكشف عن أسباب هذا الصراع، ومعرفة الجوانب الوظيفية التي يتعرض فيها الموظفون للصراع بشكل كبير، وكذلك معرفة الآثار التي تترتب على هذا الصراع، وبحث طرق وأساليب التعامل معه والتخفيف من حدته. وشملت عينة الدراسة أربع وزارات حكومية تم اختيارها عشوائيا وتضمنت العينة (٣٢٧) موظفا بنسبة (١٥%) من مجموع الموظفين في الوزارات

---

(1) أكثم الصرايرة، "مظاهر الإحباط الوظيفي وأثرها في الاغتراب التنظيمي "دراسة ميدانية في المنظمات الصحية العامة في المملكة الأردنية الهاشمية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد (٣٢)، العدد (٢)، (٢٠٠٥)، ص ص ٢٩٨ – ٣٢٧.

(2) زياد المعشر، "قياس وتحليل الولاء التنظيمي وضغوط العمل في الإدارات الحكومية في محافظات الشمال في الأردن "دراسة ميدانية تحليلية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد (٣٠)، العدد(١)، (٢٠٠٣)، ص ص ١٦٤ - ١٨٢.

(3) محمد فالح الحنيطي، "الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية بالأردن: دراسة ميدانية تحليلية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد (٣٠) ،العدد (٢)، (٢٠٠٣)، ص ص ٣٩٨ – ٤١٥.

الأربع. وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن وجود درجة متدنية من الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية بين الموظفين في الأجهزة الحكومية، وان الموظفين يميلون في اتجاهاتهم إلى تغليب القيم الاجتماعية على القيم التنظيمية حتى وان كان ذلك ضد المصلحة العامة، كما أظهرت الدراسة ان السبب الرئيسي في وجود صراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية يعود إلى العادات والتقاليد الاجتماعية التي بدورها تدفعهم وتجبرهم على خدمة الأصدقاء والأقارب وإعطائهم الأولوية ضد الآخرين.

أجرى اليوبي (٢٠٠١) [1] **دراسة بعنوان: "البعد المعنوي لبيئة العمل الداخلية وأثره على مستوى الأداء في المنظمات العامة بمحافظة جدة".**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الجانب المعنوي لبيئة العمل الداخلية في المنظمات العامة المدنية على مستوى الأداء. وقد تم تطبيقها على المنظمات العامة المدنية بمحافظة جدة على عينة حصصية تتكون من (٤١٧) موظفاً من شاغلي المراتب من السادسة حتى العاشرة. توصلت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية بين كل من الأسلوب الإشرافي، المشاركة، جماعة العمل في القسم أو الوحدة الإدارية، الخدمات الاجتماعية التي تقدمها الإدارة للعاملين، الثقة المتبادلة بين أطراف التنظيم، إثراء العمل الوظيفي وبين مستوى أداء الموظفين في بيئة العمل الداخلية للمنظمات العامة.

أجرى الحنيطي (٢٠٠١)[2] **دراسة بعنوان: "فاعلية أداء المهام الوظيفية للعاملين بالجهاز الفني الزراعي بمحافظة الكرك بالمملكة الأردنية الهاشمية وعلاقتها بخصائصهم الشخصية والمناخ".**

هدفت هذه الدراسة الى تحديد فاعلية أداء المهام الوظيفية للعاملين بالجهاز الفني الزراعي بمحافظة الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية، وتكونت عينة الدراسة من (٧٧) موظفاً زراعياً يمثلون نسبة (٨٩%) من جملة العاملين في الجهاز الفني الزراعي بمنطقة الكرك. ولقد أظهرت نتائج الدراسة ان جميع العاملين بالجهاز الإرشادي غير متخصصين أكاديميا في مجال الإرشاد الزراعي والتنمية الريفية، وان مستواهم التعليمي في المجالات الزراعية الأخرى مرتفع وان نشأتهم ريفية غالبا. وان مستوى أداء هؤلاء العاملين لمهامهم الوظيفية، ورضاهم عن عوامل المناخ التنظيمي كان متوسطاً. كما وجدت علاقات ارتباطيه بين مستوى أداء العاملين

---

[1] عبد ا بن حمدي اليوبي، البعد المعنوي لبيئة العمل الداخلية وأثره علي مستوى الاداء: دراسة تطبيقية علي المنظمات العامة بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، (٢٠٠١).

[2] دوخي عبد الرحيم الحنيطي، "فاعلية أداء المهام الوظيفية للعاملين بالجهاز الفني الزراعي بمحافظة الكرك بالمملكة الأردنية الهاشمية وعلاقتها بخصائصهم الشخصية والمناخ التنظيمي"، مجلة دراسات العلوم الزراعية، الجامعة الأردنية، المجلد (٢٨)، العدد (١)، (٢٠٠١)، ص ص ٤٧ – ٦٧.

لمهامهم الإرشادية والوظيفية وبعض خصائصهم الشخصية، وكذلك بين مستوى الأداء وبعـض عوامل المناخ التنظيمي.

أجرى عابدين وأبو سمرة (٢٠٠١) [1] دراسة بعنوان: "المناخ التنظيمي فـي جامعـة القدس كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس للمناخ التنظيمي السائد فيها، وإلى أثر متغيرات الجنس، ونوع الكلية، والرتبـة الأكاديميـة، وسـنوات الخبرة. شملت الدراسة أعضاء هيئة التدريس المتفرغين الناطقين بالعربية خلال الفـصل الأول من العام الجامعي (١٩٩٨/١٩٩٩م)، وعددهم (١٨٢) عضواً. أظهرت نتـائج الدراسـة تـدني مستوى تقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة للمناخ التنظيمي فيها بشكلٍ عام، وتفاوتـت مستويات التقدير باختلاف مجالات المناخ التنظيمي. وأظهرت نتائج الدراسـة الـى اخـتلاف تصورات أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي باختلاف الجنس (لصالح الإناث)، وبـاختلاف نوع الكلية (لصالح الكليات الأدبية)، وباختلاف الرتبة الأكاديميـة (لـصالح رتبـة "أسـتاذ")، وباختلاف سنوات الخبرة في جامعة القدس (لصالح من تقل خبرته عن خمس سنوات). وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بسياسة الحوافز والتقدم المهني لأعضاء هيئة التدريس في الجامعـة، وبالبحث العلمي وإجراءاته، وبترشيد الوظائف الإدارية المساندة من أجل تحسين المناخ التنظيمي في الجامعة.

أجرى الشهري (١٩٩٨) [2] دراسة بعنوان: "أثر العوامل التنظيمية الرسـمية علـي فاعلية الإدارة بالخدمات الطبية بالحرس الوطني دراسة تطبيقية علي مستشفي الملـك خالـد الوطني بجدة".

هدفت الى معرفة أثر العوامل التنظيمية الرسمية علي فاعلية الإدارة، كما هـدفت الـى إبراز الأسس العلمية للتنظيمات الرسمية، واستكشاف خصوصياتها في الواقع العملي. وقد تكون المجتمع الأصلي للدراسة من (٤٦٠) حالة تمثل جميع الفئات، وبناء على ذلـك بلغـت العينـة المقررة التي تمثل المجتمع (٢١٠) حالة، وتم تطبيق الدراسة على العينة المعتمدة بلغت (١٤٥) حالة، وكانت أهم نتائج الدراسة وجود فراغ لدى العاملين نتيجة العمل اليومي وكثرة الموظفين، وانخفاض في مستوى مهارة العاملين، والنشاطات المتشابهة غير مجتمعة في وحـدات إداريـة واحدة، والافتقار الى بعض التخصصات الضرورية بالهيكل التنظيمي، وعدم حرص المسؤولين

---

[1] محمد عبد القادر عابدين ومحمود أحمد أبو سمرة ، "المناخ التنظيمي في جامعة القدس كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها: دراسة حالة"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة النجاح (٢٠٠١).

[2] جرمان أحمد محمد الشهري، أثر العوامل التنظيمية الرسمية علي فاعلية الإدارة بالخدمات الطبية بالحرس الوطني دراسة تطبيقيـة علي مستشفي الملك خالد الوطني بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، (١٩٩٨).

على تحديد الاختصاصات ومنح السلطات اللازمـة، والقـصور وعـدم الفاعليـة فـي نظـام الاتصالات، والتعارض والتناقض في الأوامر الصادرة من الجهات الفنية والإداريـة، وجمـود وغموض اللوائح والتعليمات، وعدم تغطيتها لكافة جوانب العمل، وعـدم الاهتمـام بممارسـة الموظفين لأعمال تتناسب مع مؤهلاتهم.

أجرت عثامنة (١٩٩٦) [1] دراسة بعنوان: "تقيم المناخ التنظيمي في جامعة اليرمـوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس".

هدفت إلى معرفة اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو المناخ التنظيمـي فـي جامعـة اليرموك من خلال أبعاده الستة التالية: حوافز العمل، الأسـلوب الإداري والقيـادي، العلاقـات والاتصالات، اتخاذ القرارات والصلاحيات، الإجراءات والسياسات، فرص التقدم والنمو المهني. وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك في مختلف الكليات العلمية والإنسانية والبالغ عددهم (٦٧٦) عضواً من مختلف الرتب الأكاديمية، و بينت نتائج الدراسة أن اتجاهات أفراد العينة بشكل عام نحو الإجراءات والسياسات كانت أعلى مستوى فـي حـين أن اتجاهاتهم نحو فرص التقدم والنمو المهني كانت أدنى مستوى، و إن متغير الرتبة الأكاديمية، لم يكن له أثر ذو دلالة إحصائية في تقييم أفراد عينة الدراسة للمناخ التنظيمي في جامعة اليرموك، إن متغير الكلية لم يكن له أي أثر على أي مجال من المجالات الدراسية الستة، إن متغير الخبرة في التعليم الجامعي لم يكن له أثر ذو دلالة إحصائية في تقييم عينة الدراسة للمناخ التنظيمي في جامعة اليرموك.

أجرى القريوتي (١٩٩٤) [2] دراسة بعنوان: "المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس".

هدفت إلى تقييم المناخ التنظيمي السائد في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، من خلال الأبعاد الستة التالية: فلسفة القيادة، ونمط اتخاذ القرارات وتـأثير العـاملين فيها، ونمط الاتصالات، وأسلوب تقييم أداء أعضاء هيئة التـدريس، والعلاقـات الـسائدة بـين العاملين في الجامعة، وسياسة التحفيز المتبعة، كما هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين هذه الأبعاد والمتغيرات التالية: الجنس، الكلية التي يعمل بها، ورتبته الأكاديمية، وسنوات الخدمـة. تـألف مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس عام (١٩٩١) وعددهم (٧١٦) عضو هيئـة تـدريس مثلت (٥٠%) من مجتمع الدراسة سحبت بالطريقة العشوائية الطبقية، توصلت الدراسة إلـى إن

---

(1) نوال عثامنة، تقييم المناخ التنظيمي في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، (١٩٩٦).

(2) محمد القريوتي، "المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، مؤتة للبحوث والدراسات، مجلد (٩)، عدد (٥)، (١٩٩٤).

تقييم أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي كان سلبياً، وان هنالك شعوراً عاماً بعـدم ارتيـاح أعضاء هيئة التدريس لفلسفة إدارة الجامعة، كما يشعر أعضاء هيئة التدريس بعدم رضـا عـن نمط اتخاذ القرارات في الجامعة.

(١-٧-٢) الدراســـات الأجنبـيـــة:

أجرى تـشاتورفدي و روي (Chaturvedi & Roy, 2007) [1] **دراسـة بعنـوان:**
"خبرات العمل والمناخ التنظيمي والولاء التنظيمي: دراسة استكشافية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر خبرات العمل والمنـاخ التنظيمـي علـى الالتـزام التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (١٨٠) موظفا من إحدى شركات الاتصالات في منطقتـي (Indore) و (Bhoopal) تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة العلاقة بين الـولاء التنظيمي مع المناخ التنظيمي وخبرات العمل، وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية بين خبرات العمل والمناخ التنظيمي، بالإضافة الى أن المناخ التنظيمي يحفز الالتزام التنظيمي.

أجـرى كينغهـام وكويـل وأكـسوي ومـاريوت (Kingham, Cooil, Aksoi & Maryott, 2006) [2] **دراسة بعنوان: "استكشاف العلاقة بين مستوى وحدة العمل تبين ادراك العاملين للمناخ التنظيمي ومخرجات العمل".**

هدفت هذه الدراسة الى تحديد العلاقة بين مخرجات العمل ونظـرة العـاملون بالمنـاخ التنظيمي الذي يوفر طريقة للتنبؤ بثلاث متغيرات من مخرجـات العمـل: الرضـا الـوظيفي، والمعدل العائد لكل موظف، والاحتفاظ بالموظف. وأظهرت نتائج الدراسة وجهة نظر العاملين الإيجابية والمهمة والمرتبطة بدرجة إيجابية مع الاحتفاظ بالموظفين ورضا العمـلاء ولكـن لا ترتبط مع عائد كل موظف.

أجرى تشين ولاين (Chen & Lin, 2004) [3] **دراسة بعنـوان: "تـأثيرات البيئـة، وخصائص المعرفة، والمناخ التنظيمي وخصائص المنظمة، على القـرارات المعتمـدة علـى المصادر المعرفية" .**

---

(1) Charurvedi, Saurabhi & Roy, Rishu, "Job Experience, Organizational Climat and Organizational Commitment: An Exploratory Study", Icfai Journal of Organizational Behavior, Vol. (6), No. (1), (2007), Pp. 55-62.

(2) Keiningham, Timothyl, Cooil, Buruce, Aksoy, Lerzan & Maryott, Kersten M., Investigating the Business-Unit Levl Relationship Between Employee Perceptions of Organizational Climate and Business Outcomes, Virginia Commonweanlthy University – School of Business, (2006).

(3) Chen, Ghung-Jen & Lin Bou-Wen, "The Effects of Environment, Knowledge Attribute, Organizational Climate, and Firm Characteristics on Knowledge Sourcing Decisions", R &D Management , Vol. (34), No. (2), (2004), Pp. 137-146.

تهدف هذه الدراسة الى استكشاف تأثيرات بعض العوامل الرئيسية مثل البيئة، المناخ التنظيمي، خصائص المنظمة، خصائص المعرفة على قرارات المنظمة المعتمدة على المصادر المعرفية، وتفترض النتائج ان المنشآت ترغب بتطوير المعرفة داخلياً إذا كانت بيئتها فعالة وإذا كانت المعرفة متوفرة لديهم وإذا كانت لديهم خبرات متطورة وقدرات فعالة.

أجرى لينزر وآخرون (Linzer & et. at., 2003) [1] دراسة بعنوان: "المناخ التنظيمي، الضغط، الأخطاء في الرعاية الأولية: دراسة تقليل الأخطاء وتعظيم النتائج".

هدفت الدراسة الى تحديد أثر المناخ التنظيمي على الأطباء والمرضى وتقييم أثر برنامج تقليل الأخطاء وزيادة المخرجات، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أنه من بين (٤٢٠) طبيب (٣٨%) منهم وصفوا بأن بيئة مكاتبهم مشغولة (مزدحمة)، و (٦١%) قالوا أن عملهم يشكل ضغطاً بالنسبة لهم، و (٣١%) يرغبون بترك العمل وتوصلت الدراسة الى أن الضغط على الأطباء واحتمالية حدوث أخطاء هي من الأمور التي ترتبط بالمناخ التنظيمي وبيئة العمل وتوصي الدراسة باستخدام نظم المعلومات وتشجيع ثقافة الجودة وتحسين بيئة العمل.

أجرى بورتن ولوردسون وأوبل (Burton, Lauridsen & Obel, 1999) [2] دراسة بعنوان: "التوتر والمقاومة لتغيير المناخ التنظيمي: تطبيقات إدارية في عالم شريك السرعة".

هدفت الدراسة الى قياس المناخ التنظيمي من خلال الثقة والأخلاق والصراع وعدالة المكافآت وقدرات المديرين ومقاومة التغيير، باستخدام التحليل العاملي توصلنا الى أنه يمكن وصف المناخ التنظيمي من خلال بعدين هما الضغط ومقاومة التغيير،وقد طبقت الدراسة على (٢٤٥) شركة دينماركية، توصلت الدراسة الى ان التغيير المستمر يمكن إدارته حيث يكون التغيير جزءاً من ثقافة المنظمة. وبما أن الضغط من الصعب أن يكون متدنياً فإن الأفراد يفضلون المنظمات التي يكون فيها الضغط متدنياً، وبما أن البعدين مستقلين فإن المديرين لا يستطيعون تقليل الضغط كوسيلة لتخفيف مقاومة التغيير.

أجرى ايفانز (Evans, 1998) [3] دراسة بعنوان: "العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الكليات الجامعية بجامعة فلوريدا".

---

(1) Linzer, Mark, & et. al., "Organizational Climate, Stress, and Error in Primary Care: The MEMO Study", Advances in Patient Safety. Vol. (1), (2003). Pp. 65-77.

(2) Burton, Richard, M. Lauridsen, Jogen & Obel, Boge. Tension and Resistance to Change in Organizational Climate: Managerial Implications for a Fast Paced World, Duke University, (1999)

(3) Evans. G.L. "The Relationship Between Organizational Climate And Job Satisfaction as Reported by Community Presidents". Dissertation Abstract International, University of Florida, 58, (7), (1996), pp 275.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي كما يـراه رؤساء الكليات الجامعية، واستخدم لقياس المناخ التنظيمي الأبعاد التالية: الهيكل التنظيمي، التقييم والترقية، الاتصالات الداخلية، فرص التطور المهني، النظرة إلى الاهتمامات الشخصية، وكانت نتائج الدارسة تبين وجود علاقة وثيقة للأبعاد السابقة بالرضا الوظيفي، في حين كان أهم متغير من بين متغيرات الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة هو (العلاقة مع المسؤولين).

أجرى جوران ولارس (Goran and Lars, 1998)[1] دراسة بعنوان: "نمط القيادة، والمناخ الاجتماعي والنتائج التنظيمية، دراسة لكلية جامعة السويد".

هدفت إلى معرفة الأثر المزدوج لنمط القيادة على النتائج التنظيمية من خلال المنـاخ أو بشكل مباشر، وتكونت عينة الدراسة من (١٣٠) معلماً، وتشير النتائج إلى أنه في هذه المنظمـة يؤثر نمط سلوك المدير على النتائج التنظيمية فقط من خلال التأثير على المناخ الاجتماعي وتـم مناقشة آثار النتائج آخذين بعين الاعتبار نوع المنظمة الخاضعة للدراسة، وأشار إلى أنه توجـد دراسات حول العلاقة بين المناخ التنظيمي والنتائج التنظيمية، وأخرى تبين وجود علاقات قويـة بين المناخ والأداء.

أجرى سكورسون (Scoresone, 1991)[2] دراسة بعنوان: "العلاقـة بـين المنـاخ التنظيمي ونمط القيادةفي مجتمع جامعة كينتوكي ذات الأربعين كلية".

هدفت هذه الدراسة إلى وصف وتوثيق أنماط القيادة والمناخ التنظيمي السائدة في كليات الجامعة، وقد كانت نتائجها تبين وانتقادات إدارات الكليات في الجامعة، وانتقاد المنهج الدراسي في برنامج الدراسات الإدارية العليا، كما أشارت إلى تحييد وانتقاد شخصية الكلية، والتي يـراد انبعاث الجهود من خلال قادتها.

---

(1) Gran. E. and Lars. R. "Leadership style, Social Climate and Organizational Outcomes: A Study of a Swedish University College". Creativity and Innovation Management, Vol.7, No.3, (1998), pp. 126-130.

(2) القريوتي، المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مرجع سابق، (١٩٩٤)، ص ص ٦٧-١٢٠.

(١-٧-٣) تقيم الدراسات السابقة وعلاقتها مع الدراسة الحالية

من خلال تتبع الدراسات السابقة يلاحظ ما يلي:

- هدفت بعض الدراسات السابقة كدراسة القريوتي (١٩٩٤)، ودراسة العثامنـة (١٩٩٦) إلى تقييم المناخ التنظيمي السائد في المنظمات وقياس وتحليل الولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين، واعتمدت أبعاد المناخ التظيمي التالية: فلـسفة القيـادة، ونمـط اتخـاذ القرارات وتأثير العاملين فيها، ونمـط الاتـصالات، وأسـلوب تقيـيم أداء العـاملين، والعلاقات السائدة بين العاملين، وسياسة التحفيز المتبعة، حـوافز العمـل، الإجـراءات والسياسات، فرص التقدم والنمو المهني، الهيكل التنظيمي، والترقية.
- هدفت بعض الدراسات السابقة كدراسة أجرى تشاتورفدي و روي (Chaturvedi & Roy, 2007) إلى الكشف عن العلاقة بـين المنـاخ التنظيمـي وبعـض المتغيـرات الديموغرافية؛ الجنس، الموقع الوظيفي، الخبرة، وسنوات الخدمة.
- هدفت بعض الدراسات السابقة كدراسة عابدين وابوسمرة (٢٠٠١) إلى معرفة اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي.
- هدفت بعض الدراسات السابقة كدراسة الشهري (١٩٩٨) الى معرفـة أثـر العوامـل التنظيمية الرسمية علي فاعلية الإدارة، وإبراز الأسس العلميـة للتنظيمـات الرسـمية. ومعرفة أثر الجانب المعنوي لبيئة العمل الداخلية في المنظمات على مستوى الأداء.
- هدفت بعض الدراسات السابقة كدراسة الحنيطي (٢٠٠٣) الى معرفة مدى وجود صراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى العاملين في المنظمات.
- هدفت بعض الدراسات السابقة كدراسة السعودي (٢٠٠٥) إلى تحليل العلاقة بين الثقـة التنظيمية والرضا الوظيفي في المنظمات، ومعرفة مظاهر الإحباط الوظيفي وأثرها في الاغتراب التنظيمي كدراسة الصرايرة (٢٠٠٥).
- هدفت بعض الدراسات السابقة كدراسة سكورسون (Scoresone, 1991) إلى معرفـة العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي.
- هدفت بعض الدراسات السابقة كدراسة المعشر (٢٠٠٣) الى قياس المناخ التنظيمي من خلال الثقة والأخلاق والصراع وعدالة المكافآت وقدرات المديرين ومقاومـة التغييـر، وتحديد أثر المناخ التنظيمي على تقليل الأخطاء وزيادة المخرجات لدى العاملين.

وتتميز هذه الدراسة في بيان أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين، من خلال دراسة أبعاد المناخ التنظيمي؛ الهيكل التنظيمي، والاتصالات، ونظم واجراءات العمـل، واتخـاذ القـرارت، والحوافز، وتنمية الموارد البشرية، مما يضفي على الدراسة الحالية صفة الشمول مـن خـلال تناولها لهذه الأبعاد. وتكاد تكون من الدراسا القليلة التي تناولت علاقة المناخ التنظيمي بأبعـاده الستة بأداء العاملين.

الفصل الثاني

الأدب النظري

(٢-١) المناخ التنظيمي

(٢-١-١) المقدمة

تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافها من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها الإنتاجية المتاحة؛ كالموارد المادية والفنية، والموارد البشرية، وتتفاعل هذه الموارد لتحقيق الكفاءة الإنتاجية، وتشمل الموارد البشرية مجموعتين؛ مجموعة العوامل الخاصة بتوفير القدرة على العمل، ومن أهمها التعليم، والخبرة العملية، والتدريب، والتنمية، والقدرات الخاصة الجسمانية والنفسية. أما المجموعة الثانية، فتمثل مجموعة العوامل الخاصة بتوفير الرغبة أو الدافع للعمل وتتأثر الرغبة بالعمل بالدوافع الشخصية للأفراد أو حاجاتهم والعلاقات بين الأفراد داخل المنظمة وطبيعة الوظيفة أو العمل الذي يشكله الفرد وظروف أو مناخ (بيئة) العمل في المنظمة[١].

(٢-١-٢) مفهوم المناخ التنظيمي

ظهر مصطلح المناخ التنظيمي في بداية الستينيات، وحظي باهتمام الإداريين خاصة فيما يتعلق بنظرية التنظيم والسلوك التنظيمي. وتوجهت جهودهم نحو توضيح طبيعة وأبعاد هذا المفهوم، ومعرفة المناخ التنظيمي السائد في المنظمة[٢]. فالمناخ التنظيمي من الموضوعات التي أفرزتها الأبحاث، والدراسات السلوكية في مجال الإدارة العامة [٣].

وتعد دراسة المناخ التنظيمي، والتعرف على مستوياته، والعمل على تطويره أمر ضروري لتحقيق أهداف المنظمة المنشودة، وأهداف العاملين فيها[٤]. ويرى العمري أن المناخ التنظيمي هو شخصية المنظمة كما يراها أعضاؤها، فالمناخ التنظيمي يعبر عن المكونات أو الصفات الموجودة في بيئة العمل، والتي تنتج من ممارسات المنظمة، ويكون لها تأثيرات متباينة على سلوك العاملين فيها[5].

---

(1) فؤاد عبد القاضي، "الابتكار والتطوير في استراتيجيات الانتقال من الصناعات التقليدية الى الصناعات الحديثة، استراتيجيات التغيير"، سعيد ياسين عامر، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، (٢٠٠١)، ص٤-٦.

(2) موسى اللوزي، "الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن"، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، المجلد (٢١)، العدد (٦)، (١٩٩٤)، ص١٤٧.

(3) خديجة أحمد عبد المؤمن الحربي، التطوير التنظيمي وأثره علي كفاءة الأداء في المنظمة: دراسة تطبيقية علي أمانة مدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، (١٩٩٦)، ص٤١

(4) نور سالم حجلان، أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية في جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة (١٩٩٧)، ص٢١

(5) أحمد علي العمري، تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في البنوك الأردنية" دراسة تطبيقة باستخدام تحليل المسار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد (٢٠٠١)، ص٢٠٦.

يعرف المناخ التنظيمي بأنه حصيلة لكل العوامل البيئية الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون فيها، والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم ومعنوياتهم وبالتالي على أدائهم وإنتمائهم للمنظمة التي يعملون بها. وعرفه دسلر (Dessler) بأنه إدراك الشخص لنوع المنظمة التي يعمل بها [١].

كما عرف لتوين وسترينجر (Litwin and Stringer) المناخ التنظيمي بأنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة، والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة، والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم[٢].

ويرى ذنيبات أن المناخ التنظيمي هو تعبير مجازي يستخدم في الإدارة للدلالة على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم لنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعي المعمول به، والحوافز والمفاهيم الإدراكية، وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وغيرها من العوامل والأبعاد التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم [٣].

ومن خلال التعاريف السابقة فإن المناخ التنظيمي يتضمن الجوانب الأتية:

١- الخصائص التي تتميز بها بيئة العمل الداخلية في المنظمة، والتي تميزها عن منظمة أخرى.
٢- يتسم بدرجة من الاستمرار أو الاستقرار النسبي.
٣- أن خصائص المنظمة تدرك من قبل الأفراد العاملين فيها، وتؤثر على سلوكهم واتجاهاتهم ودوافعهم وأدائهم.

وبناء على ما تقدم نستطيع ان نحدد خصائص المناخ التنظيمي على النحو التالي:

١. إن مناخ المنظمة هو ما يراه العاملون فيها وفق إداركاتهم الخاصة.
٢. إن المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في سلوك العاملين، كما أنه خاضع للتغير عبر الزمن.
٣. إن المناخ التنظيمي يمتاز بنوعية ثابتة، بمعنى أن شخصية المنظمة هي عملية مكتسبة، فالمناخ التنظيمي يتكون عند الفرد وفقاً لتفاعلات متبادلة بينه وبين المنظمة.

---

[1] عامر الكبيسي، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة: التنظيم الإداري الحكومي بين التغيير والمعاصرة، الطبعة الرابعة، الدوحة، مطابع دار الشرق، (١٩٩٨)، ص ٦٣.

[2] عليه عبد الفتاح شهاب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوي في وادي الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان (١٩٩٢)، ص٣١

[3] محمود محمد ذنيبات، "المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في اجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد (٢٦)، العدد (١)، (١٩٩٩)، ص٣٤.

٤. إن المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة، كما أنه ليس بديلاً عنها. فثقافة المنظمة تتسع لتشمل على جانب البعد الإنساني المتمثل بالتصرفات الإنسانية المختلفة، والبعد المادي المتمثل بالناتج المادي للعمل الإنساني في منظمة ما ويتضمن ذلك الأبنية المختصة أو تنظيم الوحدة أو أحد أقسامها كما يتضمن الموضوعات الحيوية المتنوعة وغير ذلك.

٥. لا يعني المناخ التنظيمي البيئة حيث تتعلق البيئة بكل ما يدور خارج وداخل التنظيم على المستوى الكلي بينما يتعلق المناخ التنظيمي بالخصائص التي تتناول الفعاليات والنشاطات الداخلية.

٦. يختلف المناخ التنظيمي عن المناخ الإداري، إذ يعتبر المناخ الإداري أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي، بينما يعتبر المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك.

(٢-١-٣) أهمية المناخ التنظيمي

يكتسب المناخ التنظيمي أهمية خاصة كونه يؤثر على الوظيفة، والأداء، والرضا الوظيفي. فالعاملين يكونون أكثر إنتاجية، ورضا في المنظمات التنظيمية أكثر من غيرها. كما أصبح موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع الهامة التي تستحوذ على اهتمام الإداريين نظراً لتأثيره على العديد من المتغيرات المرتبطة بسلوك الأفراد، الذي يعتبر أساس العمل. ويمكن اجمال أهمية المناخ التنظيمي على النحو الآتي:-

١. أهمية المناخ التنظيمي من خلال التأثير على المنظمات في تحقيق أهدافها المخططة، والتي قد ترتبط بالمناخ السائد داخل العمل[1].

٢. ارتباط المناخ التنظيمي بالمتغيرات التنظيمية، فهو يؤثر بشكل مباشر في عملية التطوير الإداري، من خلال تأثيره على الأداء الإداري، ويستجد في وصف وتحديد العلاقات والسلوك في مكان العمل. ولكي يؤدي المناخ التنظيمي إلى تكوين سلوكيات للأفراد تنسجم والتوقعات فلا بد من أن تتوفر الملاءمة بين المهارات وقابلية الفرد من جهة، وبين متطلبات المهنة التي يشغلها من جهة أخرى. كذلك العلاقة بين المناخ التنظيمي والتخطيط خصوصاً عندما يكون الهدف من التخطيط تحقيق التكيف مع البيئة المتغيرة ولتحقيق الانسجام بين الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد العاملين [٢].

---

[1] همشري، "المناخ التنظيمي في مكتبات الجامعات الأهلية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها"، مرجع سابق، ص١٨٧.

[2] خالد الهيتي، وطارق يونس، "العلاقة بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية: دراسات بين المنشأة العامة للمطاحن العراقية وشركة مطاحن أمريكية"، المجلة العربية للإدارة، العربية للعلوم الإدارية، مجلد (١١)، العدد (٤)، عمان: (١٩٨٧)، ص٨

٣. وجود علاقة بين المناخ الإيجابي، وتحسين سلوك العاملين، وأدائهـم لتنفيـذ أهـداف المنظمة.

٤. تأثير المناخ التنظيمي على سلوكيات الأفراد، إذ يقضي الفرد معظم وقته فـي العمـل، حيث الاحتكاك بالرؤساء، والمرؤوسين على كافة المستويات، فهو يخضع في سـلوكه لتأثيرات المناخ بأبعاده المختلفة.

٥. علاقـة المنـاخ التنظيمـي بالتجديـد، وتـشير نتـائج دراسـة مكـري وادواردز (McCarrey and Edwords) إلى تأثير إنتاجية العاملين بـالمتغيرات فـي المنـاخ التنظيمي الخاص بسهولة الاتصال ودرجة تركيز الـسلطة، ودرجـة الرسـمية فـي إجراءات العمل ثم سياسة المكافآت والترفيه وتتفق هذه النتائج مع مـا توصـل إليهـا دراسة شاكربرتي (Chakrabartti) التي بينت وجود تأثيراً لمتغيرات المناخ التنظيمي المتعلقة بالتشجيع على تحمل المخاطر بالإضافة إلى المرونة بالهيكل التنظيمي بأبعـاده الخاصة بالسلطة والاتصالات وقواعد إجراءات العمل على هذه المنظمات، وبينت نتيجة دراسة شبرد (Shepard) أن نوعية المناخ التنظيمي السائد فـي المنظمـات المجـددة أفضل عن ذلك السائد في المنظمات المقاومة للتجديد [(١)].

٦. يؤثر المناخ التنظيمي على كفاءة العاملين داخل المنظمة، لأن قدرة المنظمة على تأديـة المهام المناطة بها تتوقف بدرجة كبيرة على الصورة التي توجد لهذه المنظمة في أذهان العاملين بها [(٢)].

٧. يؤثر المناخ التنظيمي على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة [(٣)].

٨. يؤثر المناخ التنظيمي على العاملين ويحفزهم لبلورة أهـدافهم، واستكـشاف طاقـاتهم المكنونة داعماً لإنشاء، وتأهيل أنظمة فعالة لهم بالمحاور الجوهرية الهادفة لاستقطاب، وتأمين استمرارية، وكفاءة العاملين، وتنمية قدراتهم، وتحسين أدائهم، ورفـع كفـاءتهم الفنية، ورفع معنوياتهم[(4)].

٩. دوره المحوري في تبني سياسات من شأنها تعزيـز النـواحي الإيجابيـة، وتـصويب النواحي السلبية، والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها، وبـروحهم المعنويـة، ممـا

[(1)] باسمة رفيق النوري، المناخ التنظيمي في إطار الاقتناء التكنولوجي، دراسة تطبيقية على المنشآت الصناعية السعودية فـي مدينـة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة (١٩٩٤)، ص٣٣

[(2)] همشري، "المناخ التنظيمي في مكتبات الجامعات الأهلية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها"، مرجع سابق، ص١٨٥.

[(3)] الهيتي ويونس،"العلاقة بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية: دراسات بين المنشأة العامة للمطاحن العراقية وشركة مطـاحن أمريكية"، مرجع سابق، ص١٢

[(4)] همشري، المرجع ذاته، ص١٨٧.

ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة، وإشباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية [١].

١٠. يلعب المناخ التنظيمي دوراً هاماً في تعزيز السلوك الأخلاقي، والوظيفي للعاملين من تشكيل، وتعديل، وتغيير القيم والعادات، والاتجاهات[2].

١١. يتضمن المناخ التنظيمي الطرق، والأساليب، والأدوات، والمعايير، والعناصر المتفاعلة داخل بيئة العمل في المنظمة[٣].

١٢. يؤثر المناخ التنظيمي السائد بالمنظمة في رضا العاملين، ويعزز الفعالية التنظيمية، كما يؤثر على المخرجات التنظيمية مثل؛ قلة الغيابات، ودوران العمل، والدافعية نحو العمل[4].

١٣. أن توفير المناخ التنظيمي الملائم، هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة، والاهتمام المستمر لتوفير أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي الإيجابي يسهم في تطوير الأداء، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية عاليتين[5].

(٢-١-٤) عناصر المناخ التنظيمي:

يتكون المناخ التنظيمي من مجموعة من المتغيرات المتداخلة، والمتفاعلة مع بعضها بعضاً، والتي تسهم في خلق البيئة الداخلية للمنظمة، وهذه العناصر هي: [٦]

١- الهيكل التنظيمي: وهو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فيبين التقسيمات، والوحدات الإدارية الرئيسة، والفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال، والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، وبيان أشكال وأنماط الاتصالات، وشبكات العلاقات الرسمية داخل المنظمة، ويعد أحد الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق الأهداف، وفق رؤية شاملة، ومتكاملة للتفاعلات السائدة في المنظمة، ويتصف الهيكل التنظيمي؛ بالتوازن بما يكفل تحقيق علاقات متوازنة بين الاتصالات والمسؤوليات الممنوحة للعاملين، والتوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصالات الوظيفية، واعتماد وحدة الأمر الصادر من المستويات الإدارية المختلفة. والمرونة

---

[1] همشري، "المناخ التنظيمي في مكتبات الجامعات الأهلية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها"، مرجع سابق، ص٢٠١.

[2] مؤيد سليمان، "المناخ التنظيمي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر"، المجلة العربية للإدارة، الرياض، لمجلد (١١)، العدد (١)، (١٩٨٧). ص٣٨.

[3] موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: سياسات مفاهيم خدمية، دار وائل للنشر، عمان، (١٩٩٩).

[4] اللوزي، "الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن"، مرجع سابق، ص ص ١٤٨-١٥١.

[5] نائل عواملة، "أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر الحكومية المركزية في الأردن"، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، المجلد (٢١)، العدد (٣)، (١٩٩٤)، ص ص ٢٤١-٢٤٢.

[6] سليمان، المرجع نفسه، ص ٣١.

والتي تتطلب قابليته لاستيعاب التعديلات المنظمية المستمرة تبعاً للمتغيرات الداخلية والخارجية التي يقتضيها البناء التنظيمي، وسبل تحقيق الموازنة. والاستمرارية وضرورة اعتماد القواعد العلمية في بناءه، وتوخي الدقة في تشخيص القواعد إلى جانب استشراق التغيرات المستقبلية دون أن يتعرض الهيكل التنظيمي لتغيرات جوهرية.

٢- القيادة: تعتبر أنماط القيادة، والإشراف من العوامل الرئيسة الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، والتي تقود حركة الجماعة والنشاط في المنظمة، وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف العاملين، والمنظمة على حد سواء. وتؤثر القيادة في قدرات الفرد الذاتية التي تؤثر في سلوك ومشاعر الآخرين، وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، فالمناخ التنظيمي الذي يتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنها تحفيز الآخرين نحو الإنجاز الفعال.

٣- نمط الاتصالات: ويؤثر في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع، والابتكار، والمساهمة في اتخاذ القرارات، ورسم السياسات. فالاتصالات وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد، وخلق حركة الجماعة، ويتم من خلالها نقل المعلومات، والبيانات، والآراء، والأفكار لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة.

٤- المشاركة في اتخاذ القرارات: إذ تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي، والأفكار، والمقترحات التي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل، وتقليص الصراع، ورفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات.

٥- طبيعة العمل: يؤدي العمل الروتيني إلى الملل، وزيادة الإهمال، واللامبالاة، وعدم الاكتراث نحو اعتماد أسلوب التحديث، والتطوير. أما الأعمال التي تتصف بالتحسين والتطوير فإنها تشجع العاملين على الإسهام بكل قدراتهم وطاقاتهم الإبداعية في إثارة الكفاءات والإمكانات الكامنة لديهم لإنجاح العمل، وتحقيق أهداف المنظمة.

٦- التكنولوجيا: توفر التطورات التكنولوجية الحديثة مناخ تنظيمي يتلاءم مع العاملين، والمنظمة على حد سواء. إلا أنه يشير أحياناً لبعض المخاوف من زيادة البطالة، وخفض الروح المعنوية للعاملين. فالتكنولوجية تساهم في توزيع مهام وواجبات العمل بشكل سليم بين العاملين، وإيجاد وتحديد شبكات اتصال بطريقة يتحقق معها التلاءم المنظمي بأقصى كفاءة وفاعلية وتحديد المستويات والعلاقات المنظمية طبقاً للاحتياجات الحقيقية في شبكات تدفق العمل، وتحسين الظروف المادية للعمل ورفع

كفاءة أداء الأفراد من حيث السرعة، وتقليص الهـدر، وضـياع الجهـود البـشرية، والمادية.

٧- البيئة الخارجية: ومدى تقبلها للتغير، وما تقدمه من دعم للعاملين، إذ ان الدعم المادي، والمعنوي للعاملين يشعرهم بأنهم يعيشون في ظل مناخ تنظيمي جيد.

(٢-١-٥) أبعاد المناخ التنظيمي

هنالك اختلاف في تحديد عدد ونوعية الأبعاد الأساسية المكونة للمناخ التنظيمي، ويرجع ذلك إلى اختلاف طبيعة البيئة من منظمة إلى أخرى، إضافة إلى تباين مقاييس المناخ التنظيمي، وعلى الرغم من هذه الصعوبات وضعت أبعاد عامة، ومقبولة للمناخ التنظيمي، وهي على النحو الآتي: [١]

١- متطلبات الأداء الوظيفي للعمل: بما يقترن به من أبعاد قادرة علـى خلـق الإبـداع، والابتكار في الأداء، والابتعاد عن الملل والروتين الذي يؤدي إلى عدم إثـارة الـروح الإبداعية، والابتكار، والتحدي لدى العاملين.

٢- التدريب: ويلعب دوراً أساسياً في تنمية المهارات البشرية التي تعتبر الأساس الجوهري لتحقيق الإنجاز المستهدف، إذ ان زيادة الكفاءة، والفاعلية لدى العاملين لا يتحقـق إلا من خلال تشجيع الأفراد على اعتماد البرامج التدريبية، والتطويرية، واسـتثمار آفـاق المعارف الإنسانية، ورفع الروح المعنوية لديهم.

٣- أساليب التعامل مع العاملين: إن أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين، وخلق الأجواء الوظيفية الهادفة من خلال المشاركة في القرارات، ودعم السياسات، وتشجيعهم علـى تنمية روح الولاء التنظيمي، والإخلاص، والصدق، وتدعيم الثقـة، والحـرص علـى المنظمة.

٤- أنماط السلطة الإدارية: إن نمط التعامل الإداري والسلطة التي تمارسها الإدارة العليـا تلعب دوراً أساسيا في المناخ التنظيمي. إذ أن مركزية التعامل مع الأفراد تتسم بـروح التسلط، وعدم المرونة، مما يؤدي إلى الملل في التعامل، وهذا عكس اللامركزية فـي تنفيذ السلطة التي تتسم بالمرونة، وحب المشاركة في رسم السياسات، واتخاذ القرارات مما يسهم في عمليات الإبداع والابتكار.

---

[1] سليمان، "المناخ التنظيمي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر"، مرجع سابق، ص ص ٣٨-٣٩.

٥- المرونة في التنظيم وقدرته على التكيف والتأقلم مع المتغيرات الموجودة فـي البيئـة الخارجية والتعامل معها بقدرة فاعلة في التوازن والتكيف، الذي يسهم فـي تطـوير، وتحسين أداء المنظمة بما ينسجم مع تحقيق الأهداف المرجوة.

٦- أسلوب التحفيز: إن أسلوب التحفيز القائم على مبدأ الثواب، والعقاب يشجع الأفراد على إعادة تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة لهم. أما المكافأة علـى الإنجاز والإبداع في الأداء يشجع على استمرارية الأداء بما ينسجم مع رغبة الفرد في الحصول على مستوى رضا معين بين زملاءه .

٧- الاستقرار والأمن الوظيفي: وتتمثل أبعاده في الضمان الاجتماعي، والصحي، والمنافع الوظيفية المفترضة بالمنظمة من أمن، واستقرار، والتي من شأنها خلق استقرار نفسي، ورفع الروح المعنوية للأفراد مما يؤدي إلى زيادة وتحسين الأداء والإنتاجية والنوعية.

(٢-١-٦) أنماط المناخ التنظيمي:

يشير الإداريين إلى عدم وجود مناخ تنظيمي مثالي، ويورد محارمـة مجموعـة مـن الأنماط المناخية هي[1]:

١. المناخ المفتوح، ويمتاز هذا المناخ بتمثيله للمنظمات الفعالة، حيث يشعر العـاملون فـي مثل هذا النمط المناخي بدرجة عالية من الاعتمادية والمشاركة المتبادلة، كمـا ان هـذا المناخ يلبي احتياجات العاملين الاجتماعية.

٢. المناخ الاستقلالي، ويمارس القائد في هذا المناخ سلطاته من خلال الجماعة التي ينتمـي اليها وفي هذا النمط درجة عالية من الروح المعنوية وإشباع الاحتياجات الاجتماعية.

٣. المناخ المسيطر عليه، وفي هذا النمط يتركز الاهتمام على العمل مع انعـدام العلاقـات الشخصية وإهمال احتياجات العاملين.

٤. المناخ المألوف، وفي هذا المناخ يشبع العاملون احتياجاتهم الاجتماعيـة دون الاهتمـام بالضغوط الاجتماعية التي تمارس عليهم.

٥. المناخ الأبوي، ويكون القائد هو المسيطر على جميع الفعاليات التنظيمية ولا يسمح لهـم بالمشاركة مما ينعكس على درجة رضاهم.

٦. المناخ المغلق، ويتميز بالركود واللامبالاة والتسيب من قبل كافة الأعضاء.

---

(1) ثامر محارمة، <u>تحليل المناخ التنظيمي في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية</u>، رسالة ماجستير غيـر منـشورة، الجامعـة الأردنيـة، (١٩٩٣)، ص ص ٣٩-٤٠.

(٢-١-٧) العوامل التي تؤثر في المناخ التنظيمي:

أورد الكبيسي (١٩٩٨) العوامل التي تؤثر في المناخ التنظيمي، وتتمثل؛ في الموارد المادية والاقتصادية المتاحة، والنمط القيادي والإشرافي، والسياسات الإدارية المحددة للاختبار والترتيبات والأجور وغيرها من الأمور التي تنظم علاقة الموظفين وتحدد مستقبلهم، والقيم المهنية للإداريين والعاملين على اختلاف مستوياتهم، والهياكل التنظيمية، وخصائص الأفراد العاملين وصفاتهم الشخصية (١).

وصنف الطجم والسواط (٢٠٠٠) العوامل التي تؤثر في المناخ التنظيمي إلى ثلاث فئات تتمثل؛ بعوامل التأثير الخارجي، وتشكل ثقافة التنظيم، وظروف العمل، والبيئة الخارجية، والبيئة النفسية، والبيئة الاجتماعية، وتماسك الجماعة وولائها، والمشاكل الأسرية. وعوامل تنظيمية وتشمل طبيعة البناء التنظيمي، والنمط القيادي المتبع، والمتابعة في المسؤوليات، والعبء الوظيفي، والغموض، ونظام الأجور، والحوافز، وأهداف المنظمة، ودرجة الإثراء الوظيفي، والصراعات التنظيمية (٢).

كما يؤثر في المناخ التنظيمي نمط العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المنظمة في أي مستوى، ومدى تفاعل الإدارة مع عناصرها، واهتمامها بأوضاعهم، ومشاكلهم واهتماماتهم، وإصغائها لأفكارهم، واقتراحاتهم المتعلقة بأجواء العمل (٣).

(٢-١-٨) خصائص المناخ التنظيمي الجيد:

لا بد من الإشارة إلى عدم وجود مناخ تنظيمي نموذجي أو مثالي يصلح للتطبيق في مختلف أنواع المنظمات، وذلك بسبب المتغيرات أو العناصر المؤثرة في المناخ التنظيمي التي تختلف من حيث الثقة، والنوعية فيما بين المنظمات. علماً بأن المناخ التنظيمي هو الصورة الذهنية التي يحملها الأفراد للمنظمة التي يعملون فيها، لذلك فهنالك أكثر من مناخ واحد داخل المنظمة، بسبب اختلاف ادراكات، واتجاهات، وتصورات الأفراد الخاصة بمتغيرات البيئة الداخلية للمنظمة.

ولايجاد مناخ تنظيمي جيد يجب الاهتمام بالعديد من العوامل؛ كالثقة بأن تبنى جسور من الثقة بين العاملين والمنظمة التي يعملون فيها في القول والعمل. والمشاركة في صنع القرارات الإدارية واتخاذها يجعل من السهل تنفيذ القرارات بصورة دقيقة وكفاءة وفعالية، وهذا يتطلب

---

(١) الكبيسي، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة: التنظيم الإداري الحكومي بين التغيير والمعاصرة، مرجع سابق، ص٦٧ .

(٢) عبد الله عبد الغني الطجم وطلق عوض الله السواط، السلوك التنظيمي: المفاهيم النظريات والتطبيقات، جدة دار التوابع للنشر والتوزيع، (٢٠٠٠)، ص ص ٢٥٢-٢٥٦ .

(٣) صلاح محمد خضور، "عوامل أساسية لنجاح إدارة الشرطة في تحقيق أهدافها"، مجلة الفكر الشرطي، الإدارة العامة للشرطة الشارقة، المجلد (١٢)، العدد (١)، (٢٠٠٣)، ص٧٢.

تحسين وسائل تفويض السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة بهدف المشاركة في وضع الأهداف، وفي تحديد السياسات المختلفة. وصدق الإدارة وصراحتها مع العاملين بصورة تضمن سير العمل، إلا في الحالات الاستثنائية الخاصة بأمنه وسرية بعض المعلومات، فإن للأعضاء العاملين الحق في الاطلاع والحصول على المعلومات ذات العلاقة بعملهم وبالسياسة العامة للمنظمة. والمساندة والتشجيع في طرح الآراء وتبادلها مع زملائهم في العمل، بغض النظر عن المسميات الوظيفية. والإصغاء للاتصالات الصاعدة بأن ينظر إلى المعلومات المقدمة من قبل المرؤوسين إلى المدراء وأصحاب القرار على أنها حيوية، ومهمة لديمومة المنظمة، وتطويرها، وخاصة فيما يتعلق بالمشكلات التي تواجههم أثناء عملهم(1).

ويرى حجلان أن خصائص المناخ التنظيمي، تتمثل في الآتي(٢) :

١. يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة والتي يمكن أن تميز منظمة عن أخرى.
٢. يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية ويعد من خصائص المنظمة كما يتم ادراكها من قبل العاملين في المنظمة.
٣. المناخ التنظيمي يمثل رؤية العاملين في المنظمة وفقاً لادراكهم الخاص، وليس بالضرورة ما هو كائن فعلاً، فالادراك خصائص البيئة لدى العاملين حالة نفسية لها تأثير مباشر في اتجاهاتهم.
٤. المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة، وليس بمصطلح بديل عنها.
٥. إن المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري، إذ يعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك وإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي.
٦. المناخ التنظيمي لا يعني البيئة حيث أن البيئة تتعلق بما يدور خارج وداخل التنظيم وعلى المستوى الواسع فيما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم على المستوى الضيق فقط.

---

(1) سليمان، "المناخ التنظيمي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر"، مرجع سابق، ص ص ٤٢-٤٣.

(2) نور سالم حجلان، أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية في جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة (١٩٩٧)، ص٢٤ .

(٢-١-٩) نماذج المناخ التنظيمي

هناك العديد من النماذج المرتبطة بالمناخ التنظيمي، منها:

١. نموذج هالين وكروفتس (١٩٦٣)

هدف هذا النموذج لدراسة واقع المناخ التنظيمي، ومعرفة مدى تـأثيره علـى الرضـا الوظيفي، وحدد هذا النموذج أبعاد المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين تشمل كـل منهمـا أربعة أبعاد فرعية وهي؛ المجموعة الأولى: الانفصال، والعائق، والانتماء، والألفة. والمجموعة الثانية: الانعزالية، التركيز على الإنتاج، والدفع، والمراعاة [(١)].

وتطرق هذا النموذج لأهم الفلسفات التي تشكل عوامل المناخ التنظيمي، والتي حـددها بثمان عوامل تعتبر المسؤولة عن تباين المناخات التنظيمية في المنظمات، وتتمثل في :

١- الاعتبار الذي تعطيه الإدارة للأفراد.

٢- التأكيد الذي تعطيه الإدارة لإنجاز العمل.

٣- المسافة العاطفية بين المدير ومرؤوسيه.

٤- الانطباع المتولد عند الأفراد بأن حاجاتهم الاجتماعية قد أشبعت.

٥- السرور الذي يلاقيه الأفراد نتيجة علاقاتهم الاجتماعية.

٦- تصور الأفراد لدرجة قيامهم بعملهم وإنجازهم له.

٧- شعور العاملين بأنهم أنجزوا وأنتجوا.

٨- التركيز على محتوى الوظيفة وظيفة العلاقات السائدة بين الأفراد وزملائـه، والـنمط القيادي السائد في المنظمة.

٢. نموذج ليتوين وسترينجر (١٩٧٨)

هدف هذا النموذج إلى دراسة الخصائص التي تميز بنية العمل في المنظمة، والمدركـة بصورة مباشرة وغير مباشرة من العاملين للتعرف على تأثير المناخ التنظيمي علـى دوافعهـم وسلوكهم. وتتكون المناخ التنظيمي حسب هذا النموذج من تسع أبعاد وهي؛ الهيكـل التنظيمـي، والمسؤولية، والمكان، والمخاطرة، والدفء، والدعم والمعايير، والتعارض، والانتمـاء. وبنـاء على هذا النموذج فإن أساليب القيادة المختلفة يمكن أن تؤدي إلى منـاخ تنظيمـي متميـز، وأن

---

(1)Rosenbaym, B.L., How to Motivate Todays Workers, McGraw-Hill, Inc, (1982).

لأبعاد المناخ التنظيمي تأثير جوهري على الدافعية في العمل، والأداء، والإنجاز، والرضا عند العاملين[١].

٣. نموذج كامبل وزملائه (١٩٧٤)

حدد هذا النموذج أبعاد المناخ التنظيمي بعشرة أبعاد رئيسية، تهتم بدرجة الشعور بوجود معايير موضوعية لتقييم الأداء والمحاسبة عن النتائج وسيادة روح العمل كفريق واحد، وأهمل هذا النموذج النمط القيادي والعلاقة ما بين المناخ التنظيمي والقيادة في التنظيم، وهذه الأبعاد هي[٢]:

١- الهيكل التنظيمي أو بناء المهمة، وتشمل درجة رسمية في الإجراءات ودرجة حرية اتخاذ القرارات.

٢- المكافأة والعقاب، وتشمل الموضوعية ومحاسبة المسؤولين وعدالة العقوبات.

٣- مركزية القرارات، وهي درجة تفويض السلطة.

٤- التدريب والتطوير، ويشمل اهتمام الإدارة بتنمية الموارد البشرية.

٥- المخاطر والأمان، وهي الشعور بالمخاطرة في حالة الاستمرار في العمل في المنظمة.

٦- الانفتاح أو السلوك الدفاعي، وهي درجة تقارب العلاقة المباشرة بين الرئيس ومرؤوسيه.

٧- الروح المعنوية، وهي درجة إحساس الفرد بأهميته ودوره في فريق العمل.

٨- التقدير والنقدية العكسية، وهي إدراك الفرد لرأي الرئيس فيه ومساندته له.

٩- المقدرة التنظيمية العامة والمرونة، وهي درجة المرونة في مواجهة المشاكل القائمة والتنوير بالمستقبل.

١٠- تأكيد الإنجاز، وهي التأكيد على تحقيق الأهداف للمنظمة.

٤. نموذج لوار وزملائه (١٩٧٤)

حدد هذا النوذج أبعاد المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين، تتمثل في؛ المجموعة الأولى: وتتعلق بالهيكل التنظيمي (المركزية في اتخاذ القرارات، الرسمية في إجراءات العمل، التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة)، والمجموعة الثانية: وتتعلق بالعملية التنظيمية (نمط القيادة، نظم المكافآت، نمط مواجهة الصراعات).

---

[1] Evans, G. L., "The Relationship Between Organizational Climae and Job Satisfaction an Reported by Community Presidents", Dissertation Abstract International, University of Florida, Vol (58), No. (7), (1996).

[2] حجلان، أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية في جدة، مرجع سابق، ص٣١.

٥. نموذج فورهاند وجيلير

حدد هذا النموذج المناخ التنظيمي بأربعة أبعاد أساسية هي؛ الهيكل التنظيمي، ويشمل حجم المنظمة، ودرجة تركيز السلطة، ودرجة الرسمية في الإجراءات، ودرجة الحرية التي يشعر بها الفراد عند اتخاذ القرارات. ودرجة تعقد التنظيم، ويدل ذلك على عدد المستويات الإدارية والأنظمة الفرعية وطبيعة تداخل العلاقات بينها. وتشير إلى الأهمية النسبية التي توليها المنظمة لكل من هيكل الأهداف الخاصة. ونمط القيادية، ويتعلق بنوع النمط القيادي فيما إذا كان تسلطياً أو يعتمد على المشاركة، وتبادل الرأي في المواقف أو المشاكل المختلفة [١].

٦. نموذج سيترز (١٩٧٧)

تكون المناخ التنظيمي وفقاً لهذا النموذج من أربعة أبعاد رئيسية تتمثل في؛ السياسات والممارسات الإدارية: ويتضمن النمط القيادي السائد، وسلوك الإدارة إزاء العاملين فيما يتعلق بوضوح القواعد والإجراءات وتطبيقها، ومدى مشاركة العاملين فيها، ويتضمن سياسات الإدارة في الاختبار والتدريب. والهيكل التنظيمي: ويشمل درجة المركزية، ونطاق الإشراف وحجم المنظمة، وعدد المستويات التنظيمية، وموقع الفرد في الهيكل التنظيمي. وتكنولوجيا العمل: ومتعلق بمدى التجديد والتغير في تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في أداء العمل وتحقيق سهولة تنفيذ العمل والإبداع فيه. والبيئة الخارجية: ويشمل عناصر البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم والمؤثرة عليه، بما في ذلك العوامل الاقتصادية والعوامل السياسية والعوامل الاجتماعية[٢].

٧. نموذج تيم ويترسون ١٩٨٢

تكون المناخ التنظيمي وفقاً لهذا النموذج من ستة أبعاد رئيسية هي[٣]:

١- الثقة، وتشمل الثقة المتبادلة بين أفراد التنظيم.

٢- المشاركة، ويشمل مشاركة أفراد التنظيم للإدارة في اتخاذ القرارات، ووضع الأهداف، وتحديد السياسات المختلفة ذات العلاقة.

٣- الصدق والصراحة، ويشمل ذلك مدى اطلاع أفراد التنظيم وحصولهم على المعلومات ذات العلاقة بعلمهم وبالسياسة العامة للمنظمة.

---

(1) غزيل سعد العيسى، المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على عينة من الموظفات الإداريات العاملات في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض (١٩٩٦)، ص٣٠.

(2) French, L. Wendell, Bell, Cecil, H., Zawacki, Robert A, Organization Development and Transformation. McGraw-Hill Inc. . (1995)

(3) Burke, W. Warner, Organization Change – Theory and Practice. Sage Publications Series. California. (2002).

٤- المساندة والتشجيع، ويشمل مدى إدراك الأفراد لمساندة رؤسائهم وزملائهم لهم ومـدى تعاونهم معهم وأن العلاقات المتبادلة بين أفراد التنظيم هي علاقات جيدة تقـوم علـى الثقة والصراحة.

٥- الاتصالات الصاعدة، ويشمل مدى إصـغاء إدارة المنظمـة للمقترحـات، والتقـارير الخاصة بمشاكل المستويات التنظيمية المختلفة، ومدى اهتمامها بالمعلومات المقدمة من قبل المرؤوسين، واستفادتها لتطوير المنظمة.

٦- الأداء الوظيفي وتبادل كفاءة وفعالية الأسلوب الذي يؤدي به الأفـراد العـاملون فـي المنظمة الأعمال المكلفين بها ومستوى التعاون السائد بين أفراد التنظيم عنـد أدائهـم لمهام الوظيفة التي يعملون بها ومدى اهتمامهم ببعضهم بعضاً.

٨. نموذج توزلوسيكن ودوهيرتي (١٩٨٩)

تكون المناخ التنظيمي وفقاً لهذا النموذج من أحد عشر بعداً، وتركز على أهمية الـنمط القيادي، وطبيعة التفاعل بين القادة مرؤوسيهم في التـأثير علـى إدراك وتفـسير المرؤوسـين لخصائص المناخ التنظيمي المحيط بهم، ويمكن تلخيص أبعاد النموذج بالآتي[1]:

١- هيكل العمل، ويوضح مدى اعتقاد العاملين بجودة تنظيم وهيكل العمل.

٢- فهم الوظيفة، ويتمثل في أن أهداف العمل ومهامه واضحة بالنسبة لهم.

٣- المحاسبة أو المساءلة الشخصية.

٤- المشاركة، ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بأن رؤوسائهم يشجعونهم على المشاركة في اتخاذ القرارات.

٥- الإشراف المساند أو الدعم، ويعبر عن مدى اعتقاد الموظفين بمساندة المشرفين لهم.

٦- العمل الجماعي، ويعبر عن مدى ملاحظة الموظفين وإدراكهم بوجود مناخ عمل يتـسم بالتعاون والصداقة بين أفراده والعمل بروح الفريق الواحد.

٧- وعي الإدارة وإحساسها بموظفيها، ويعبر عن مدى إدراك الموظفين بأن الإدارة واعية لحاجات الموظفين وبأنها توليهم الاهتمام والرعاية.

٨- انسياب الاتصالات، ويعبر عن مدى كفاية وفعالية نظـام نقـل المعلومـات أو نظـام الاتصالات في المنظمة وذلك من خلال التقبل والانفتاح والانسياب.

---

(1) العيسى، المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على عينة من الموظفات الإداريات العاملات في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، مرجع سابق، ص٤٦.

(٢-٢) الأداء:

ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر، والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة. وتعتمد الإدارة في تعظيم النتـائج على ترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة. وتعتبر الدوافع والحوافز من المـؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في سلوك الأفراد، ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لـديهم في الأداء.

ويعد تقييم الأداء من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم من التنظيمات الإدارية للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة الإنتاجية، لذلك فإن قياس كفاءة العاملين في أي منظمة يمثل أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن يقوم بها مديرو شؤون المـوظفين بالتنـسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى بالمنظمة التي تؤدي بدورها إلى تحقيق الرضا التام بـين العاملين واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة وولائهم لها وحرصهم على تحقيق أهـداف المنظمة وأهدافهم على حد سواء[(١)].

(٢-٢-١) مفهوم الأداء

يرتبط الأداء بسلوك الفرد والمنظمة، فهو يحتل مكانه خاصة في أي منظمة، باعتبـاره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة وذلك على مستوى الفرد والمنظمة، وقد عـرف أنـدرود الأداء بأنه تفاعل لسلوك الموظف وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته [(٢)].

ويعبر الأداء عن التزام الموظف بواجبات وظيفته وقيامه بالمهام الموكولة إليه من خلال ادائه لمهام وظيفته وتحمله للأعباء والمسؤوليات الوظيفية والالتزام بالأخلاق والآداب الحميـدة داخل المنظمة التي يعمل فيها الموظف، والالتزام بمواعيـد العمـل الرسـمي فـي الحـضور والانصراف، وعرف "المير" الأداء بأنه "نشاط يمكن الفـرد مـن إنجـاز المهمـة او الهـدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المفعول للمـوارد المتاحـة".[(٣)] وعرف عاشور أداء الفرد للعمل بأنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكـون منهـا عمله".[(٤)]

---

(1) خليل عبيد سالم الحازمي، أثر استخدام الحاسوب في أداء الأجهزة الأمنية: دراسة مسحية على حرس الحدود بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، (١٩٩٩)، ص ٤٣.

(2) عادل عبدا على باجابر، الاتجاهات المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين و الأخصائيات الاجتماعات العاملين في المستشفيات الحكومية المركزية بالمنطقة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، مكة المكرمة (١٩٩٥)، ص٢٤.

(3) عبد الرحيم علي المير، "العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والوصف الوظيفي والصفات الشخصية"، مجلة معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد (٢)، (١٩٩٥)، ص ١٣٢.

(4) أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة، بيروت، (١٩٨٣)، ص ٥٠.

وعرف " ديفس" الأداء بأنه "محصلة لدافعية ذلك الموظف للعمل وقدرته على العمل" [١]. وعرف العربان والعسكر الأداء بأنه "تفاعل سلوك الموظف حيث ان هذا السلوك يتحدد بتفاعـل جهده وقدرته". [٢]

ويرى جيلبرت أنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك ان السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثـر او نتائج بعد ان يتوقف الأفراد عن العمل اي أنه مخرج او نتاج، او النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً[٣].

كما عرفه هلال بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها وتعيين النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة [٤]. وعرف الأداء بأنـه مدى مطابقة العمليات الإنتاجية التي تم إنجازها في فترة زمنية محددة وفق الخطط الموضوعة، ووضع الحلول العلمية والعملية التي تكفل تجاوز القصور وتجنـب الانحـراف فـي الإنتـاج مستقبلا. [5]

فالأداء وفق هذا التعريف هو مقارنة الأداء الحالي مع الأداء المتوقع ومعرفـة أسـباب الضعف وإيجاد السبل لمعالجتها حتى لا يتكرر حدوثها مستقبلاً، وأشار تومـاس (Thormas) بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك والانجاز والأداء، إذ أن السلوك هو ما يقوم بـه الأفـراد مـن أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الانجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعـد أن يتوقـف الأفراد عن العمل أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً[٦].

يشكل الإداء حلقة وصل بين كل من؛ الموظف وما يمتلكه من معرفة ومهـارات وقـيم واتجاهات ودوافع، والوظيفة، وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل. والموقف: وهو ما تتصف به البيئة المنظمية والتي يتضمن مناخ العمل والإشـراف والأنظمـة الإدارية والهيكل التنظيمي.

---

[1] خديجة أحمد الحربي، التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة: دراسة تطبيقية على أمانة مدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، (١٩٩٦)، ص ١٥٦.

[2] الحازمي، أثر استخدام الحاسوب في أداء الأجهزة الأمنية: دراسة مسحية على حرس الحدود بمدينة الرياض، مرجع سابق، ص ٤٣.

[3] عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري: مهارة أساسية من مهارات القيادات في المؤسسات الشرطية العربية، ورقة عمل مقدمة للحلقة العلمية للمهارات الإدارية للقيادات العليا، ومعهد التدريب بأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض (١٩٩٨)، ص ٣.

[4] محمد عبد الغني حسن الهلال، مهارات إدارة الأداء، القاهرة، مركز تطوير الأداء، (١٩٩٦)، ص١١-١٢.

(5) خليل احمد الحسبان، محددات وحدات التطوير الاداري والتدريب في الاجهزة الحكومية الاردنية، وجهات نظر العاملين في هذه الوحدات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، (١٩٩٩)، ص ٢٤.

(6) درة، (١٩٩٨)، تكنولوجيا الأداء البشري: مهارة أساسية من مهارات القيادات في المؤسسات الشرطية العربية، مرجع سابق، ص٤.

ويرى مسيتر أن الأداء ينتج من تفاعل القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري، ويمثل كل من القدرة والدوافع متغيرين رئيسيين من أجل الأداء ، فقد تنطوي مكونات الفرد على أعظم القدرات للعمل، ولكن بدون توافر الدافع للعمل ستنعدم العلاقة بين القدرات والأداء الوظيفي، والعكس صحيح فقد يتوافر لدى الفرد الدافع القوى للعمل ولكن دون قدرة على العمل ستنعدم العلاقة بين الدافع والأداء الوظيفي.[١]

وهناك ثلاث عوامل تشكل محددات الأداء تتمثل؛ بالجهد المبذول، والقدرات والخصائص الفردية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي فالجهد المبذول يعبر عن درجة حماس الفرد لأداء العمل، وبمقدار ما يستمر الفرد بجهده بمقدار ما يعبر هذا عن درجة دافعيته لأداء العمل، أما قدرات الفرد وخصائصه فهي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فهو يعبر عن انطباعات الفرد وتصوراته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والطريقة التي يجب أن يمارس بها دوره في المنظمة [٢].

ويبين درة عناصر الأداء على النحو الآتي[٣]:

١. كفاءة الموظف: وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف.
٢. متطلبات العمل (الوظيفة): هذه تشتمل المهام والمسؤوليات او الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال او وظيفة من الوظائف.
٣. بيئة التنظيم: وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال من حيث تنظيمه وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة.

(٢-٢-٢) أبعاد الأداء (الكفاءة والفاعلية):

لا يوجد اتفاق بين الإداريين حول تحديد أبعاد الأداء، فمنهم من يرى أن مصطلح الأداء هو مصطلح أحادي المحور مرادف لمصطلح الإنتاجية [٤]. أو الفاعلية أو الكفاءة أو قياس

---

(1) عامر سعيد يس، وخالد يوسف الخلف، الإنتاجية القياسية: معايير الأداء قياس الأداء الفعلي، الرياض، دار المريخ (١٩٨٢)، ص ٦٣.

(2) أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، الجامعة دار المعرفة الجامعية (١٩٨٦)، ص ٣٨-٣٩.

(3) عبد الباري إبراهيم درة، العامل البشري والانتاجية في المؤسسات العامة، عمان، دار الفرقان للنشر والتوزيع (١٩٨٢)، ص ٦٩-٧٠

(4) Moran, E. T., "Organizational Climate in Institutions of Higher Education Construct Determinations and Theoretical Dimensions", Dissertation Abstract International, University of New York at Albany, . Vol. (47) No. (1), (1985).

العمل[1] ومنهم من ينظر إلى الأداء على أنه مصطلح يقوم على محورين أساسيين هما الكفـاءة والفاعلية [٢]، ويقوم الأداء على ثلاثة محاور مجتمعة تعكس مؤشراتها حول الأداء وهي الكفاءة وفاعلية التكلفة، وجودة الخبرة أو الفاعلية والكفاءة والإنتاجية [٣].

وعرفت كفاءة الأداء في قاموس دائرة المعارف البريطانية بأنها الأسـلوب الـذي يـتم التفاعل معه أو يؤدي إلى الغرض المطلوب، أما في قاموس إكسفورد فقد عرفت كفـاءة الأداء بأنها القدرة التي من خلالها يتم استخدام الموارد النادرة لتحقيق غايات محددة اقتصادياً، ويـرى غيث أن الكفاءة تعكس وصف فعل معين باستخدام أكثر الوسائل قـدرة علـى تحقيـق هـدف محدد[٤].

ومضمون الكفاءة في الأداء هو الحصول على حقائق، وبيانات محددة عن أداء العامـل لعمله بحيث تساعد على تحليل، وفهم، وتقدير مستوى الأداء المنفذ أي تقدير كفاءة الفرد الفنيـة، والعملية في تنفيذ الواجبات، والمهام التي يتضمنها عمله. وأن تأدية العاملين لأعمالهم المـسندة إليهم بالكفاءة التي تتفق مع متطلبات طبيعة العمل، وتحقق رضا المسؤولين [5].

تعبر الفاعلية عن استخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق هدف معين، وتتحدد الفاعليـة عن طريق العلاقة بين الوسائل المختلفة المتاحة، والأهداف وفقاً لترتيب أولوياتها، كما أنها تشير إلى الدرجة التي تتحقق بها الأهداف سلفاً[٦].

وهناك نوعين من الفاعلية؛ الفاعلية الفنية أي قدرة التنظيم على القيام بالأنشطة المختلفة المتعلقة بجوانب التقنية، والتي تسهم مجتمعة في انجاز أهداف التنظيم بشكل مباشر وتتمثل هذه الأنشطة في تدبير كافة آليات التقنية التي يحتاج إليها التنظيم، بالإضافة إلى الموارد البشرية المتخصصة التي تستطيع استخدام هذه التقنية والموارد المادية التي تكفل استمرار التنظيم لتأديـة واجباتـه، وتتحقق أهدافه التي وجد من أجلها. والفاعلية الاجتماعية النفسية، وتتمثل بالأسلوب الذي تقدم به

---

(1) Morales, Jose, "Analysis of job satisfaction, Dissatisfaction and Sensitivity among Athletic Managers Employed by Institutions of Higher Education in Puerto Rico", Dissertation Abstract International, . Vol. (54) No. (7), (1994).

(2) Linzer, Mark, & et. al., "Organizational Climate, Stress, and Error in Primary Care: The MEMO Study", Advances in Patient Safety. Vol. (1), (2003). Pp. 65-77..

(3) Lamborn, L. Marilyn. "Motivation and Job Satisfaction of Deans of School of Nursing", Journal of Professional Nursing. Vol. (7) No. (1), (1991).

(4) درة، (١٩٩٨)، تكنولوجيا الأداء البشري: مهارة أساسية من مهارات القيادات في المؤسسات الشرطية العربية، مرجـع سـابق، ص٣٥.

(5) أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، مرجع سابق، ص ٧١.

(6) Janice, M. G. "Leadership as an Aspect of Organizational Climate, Job Satisfaction, and Perceived Organizational Effectiveness of Faculty", Dissertation Abstract International, 46, (11), 1985.

الخدمات، والتعامل الاختياري، والنفسي بين العاملين في التنظيم، والمستفيدين من الأنشطة والخدمات التي يقدمها [١].

ويقارن المنيف بين الكفاءة والفاعلية، فبين أن الكفاءة تعني كيف نعمل، والفاعلية تعني ماذ نعمل، أي أن الفاعلية تعبر عن مدى صلاحية العناصر المستخدمة في التنظيم كالإنسان والمال والمعدات والأساليب، للحصول على النتائج المرغوبة بمعنى أنها العلاقة بين العناصر المستخدمة، وليس كميتها. أما الكفاءة فتهتم بكمية العناصر المستخدمة، والعلاقة بين هذه العناصر كمدخلات رئيسية ونسبة المخرجات، لذا فالكفاءة تهتم بانجاز العمل بأقصر وقت وأقل تكلفة وأقل استخدام للحصول على النتائج المرغوبة [٢].

(٢-٢-٣) تقييم الأداء:

عرف التقييم بأنه الحكم على قيمة الشيء وتقديرها [٣]، كما عرف بأنه الجهد المنظم الذي يمكن من خلاله تحدد قدر أو قيمة أو معنى الشيء [٤]. ويقيس التقييم نتائج العمل الفعلي من منطلق الكفاءة، أي الالتزام بما تم تحديده مسبقاً من حيث؛ التوقيت، والتكلفة المحددة[5]. وتنطوي عملية تقييم الأداء على وجود معدل أو مستوى معين ينبغي أن يصل إليه أداء الفرد، وقياس الأداء الفعلي للفرد، ومقارنته بالمعدل المطلوب [٦].

ويعتبر نموذج زاميتو من أفضل وسائل تقييم الأداء، وذلك من خلال عبارات تستقصي رأي ورضا المسؤولين مثل؛ التخطيط لأداء العمل، والاعتماد على الذات في إنجاز العمل، وكفاءة الأداء مع انتقال العاملين من مكان لأخر، والرغبة في إنجاز الأعمال اليومية، والتقيد بالأنظمة، وتحمل المسؤولية عن العمل الشخصي، وإحداث انطباع جيد لدى الرؤساء، والاهتمام بالمظهر الخارجي، والتواصل مع الآخرين لأداء العمل بصورة جيدة ، وتقدير كفاءة الأداء، وتنظيم الأعمال اليومية، والاهتمام بشؤون المرؤوسين، والنشاط أثناء الدوام، والتقيد بأوقات

---

(1) العمري، تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في البنوك الأردنية" دراسة تطبيقية باستخدام تحليل المسار، مرجع سابق، ص٢٤٥.

(2) إبراهيم عبد ا المنيف، "الإدارة: المفاهيم، الأسس، المهام"، (ط١)، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية، (١٩٩٣)، ص٢٢٢.

(3) Jahan Shan, B. "The Relationship Between Organizational Climate and Job Satisfaction of Academic Administrations in Selected Community Colleges and Universities", Dissertation Abstract International, Vol. (46), No. (10) (19), PP. 11985.

(4) العمري، تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في البنوك الأردنية" دراسة تطبيقية باستخدام تحليل المسار، مرجع سابق، ص٢٥١.

(5) احمد رشيد، نحو مفهوم متطور من الإدارة العامة، ط (٢)، القاهرة، دار الفكر العربي (١٩٩٤)، ٦٥-٦٦.

(6) Gran. E. and Lars. R., "Leadership Style, Social Climate and Organizational Outcomcs: A Study of a Swedish University College". Creativity and Innovation Management,.7, No.3, (1998), PP. 126-130.

الدوام، وكمية العمل اليومي المنجز، والجهد المبذول في العمل، وإنجاز العمل في الوقت المحدد، والقدرة على التكييف مع الحالات الطارئة [1].

(٢-٢-٤) قياس الأداء:

يقصد بقياس الأداء "الأعمال التي تتم أو تمت ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت وهي وسيلة من وسائل الرقابة وعملية قياس الأداء يقوم بها كل مدير حتى ولـو كانـت هناك إدارة تسمى إدارة المتابعة". [2]

ويهدف قياس الأداء إلى [3]:

١. تزويد متخذي القرارت في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين وهل هو أداء مرضٍ ام غير مرضٍ؟
٢. يساعد في الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة، وعلى إنجـازهم الشخصي.
٣. تشكل أداة التقييم وسيلة لمعرفة ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، وقـد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المنظمة او خارجها.
٤. يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين من حيث إمكانية زيـادة رواتـبهم أو تناقصها بل اقتراح نظام حوافز معينة.
٥. يكشف عن قدرات العاملين واقتراح إمكانية ترقيتهم وتولي مناصب قيادية أعلى.
٦. يعتبر تغذية مرتدة فهو يبين المطلوب من جهة أخرى وقد يساعد في تحسين او إسـاءة الفهم المشترك بين الطرفين.
٧. يفيد في التخطيط للقوى البشرية في المنظمة فهو يشكل إدارة مراجعة لمدى توفر قـوة بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح إحلال قوى بشرية أخرى محلها.
٨. يزود مسؤولي إدارات القوى البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين فـي المنظمة، ويعتبر نقطة انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول أوضاع العـاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبلهم.
٩. يسهم في تزويد مسئولي إدارات القوى البشرية بمعلومات واقعيـة بمؤشـرات التنبـؤ لعمليات الاختبار والتعيين في المنظمة.

---

(1) خالد بن عبد الرحمن بن حسين آل الشيخ، "المتغيرات الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية"، رسـالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، (٢٠٠١)، ص١٧٤.

(2) سيد الهواري، "الإدارة: الأصول والأسس العلمية"، القاهرة، مكتبة عين شمس، (١٩٨٧)، ص ٤٢٨.

(3) ناصر محمد العديلي، "إدارة السلوك التنظيمي"، الرياض، مرام للطباعة الإلكترونية، (١٩٩٣)، ص ٤١٠-٤١١.

ويقاس الأداء من خلال الوسائل الآتية[١]:

١. أدوات القياس الهندسية: طورت العديد من الأدوات الميكانيكية والإلكترونية والكيميائية والهندسية لقياس عمليات تشغيل الآلة، جودة المنتج، والصفات الإنتاجية، ومراقبة السلوك الإنساني من الدوائر التلفزيونية المغلقة أو أجهزة الإنذار في المتاجر الكبيرة للكشف عن السرقات.

٢. العينات: وهو أسلوب أخذ العينات من المنتج على فترات لتحديد مدى مطابقتها لمواصات الجودة (المعيار) ومدى الانحراف إذا وجد ويراعي في هذا الأسلوب من قياس الأداء اختبار الحجم المناسب للعينة.

٣. سجلات الأداء: وهي التي تحتوي على البيانات الخاصة والتي تم تسجيلها عن الأداء والإنتاج الفعلي مثل سجلات العمليات الإنتاجية والمخزون، وأرقام المبيعات، وأوامر الشراء، واستخراج البيانات من هذه السجلات ومقارنتها بالمعايير الرقابية حيث يمكن ذلك من اكتشاف الانحراف بسهولة.

٤. الملاحظة الشخصية: يقصد بها مراقبة العمل والأفراد بواسطة المدير او المشرف للتأكد من أن مستوى الأداء يطابق المعايير الموضوعية وتنقسم الملاحظة الشخصية الى قسمين؛ الملاحظة الرسمية، والملاحظة غير الرسمية.

٥. مستوى الرضا: ويعتبر مستوى الرضا من وسائل قياس الأداء وذلك من خلال المعلومات التي تأتي من تعليقات المستهلكين او العاملين الذين يتأثرون بالنشاط موضع القياس فمثلاً إذا كثرت شكوى العملاء حول التصنيع الردئ للمنتج فيعني ذلك أن جزءاً من المنتجات أقل من المستوى او المعيار المطلوب.

(٢-٢-٥) العوامل المؤثرة في مستوى الأداء:

يعد مستوى الأداء محصلة لعدة عوامل؛ يتصل بعضها بالفرد كقدرته، والتوتر، والتعب، ويتصل بعضها الآخر بالتنظيم كوضوح المهام، وتوفر التدريب، والمستوى التقني المستخدم في العمل، وقسمت هذه العوامل إلى مجموعات مختلفة تتمثل، بمجموعة العوامل الفنية، والتي تشمل التقدم التكنولوجي، ونوعية المواد المستخدمة، وطرق العمل وأساليبه، ومجموعة العوامل

([١]) الهواري، "الإدارة: الأصول والأسس العلمية"، مرجع سابق، ص ٤٣١.

البشرية والتي تشتمل على المعرفة، والتعليم، والخبرة، والتدريب، ومجموعة العوامل التي تؤثر على رغبة الفرد في العمل كإرضاء حاجاته وتوقعاته [١].

وهناك مجموعة من العوامل تؤثر في أداء العمل، والتي تنتج من تفاعل خصائص الفرد المختلفة كالخصائص الذهنية، والاجتماعية، والعاطفية، والخبرة العملية، والتعليم، والتدريب مع خصائص الموقف كتقييم العمل والهيكل التنظيمي وسياسات المنظمة [٢]. كما صنفت إلى عوامل عامة، وعوامل فنية، وتنظيمية، وبشرية، وصنفت أيضاً إلى عوامل خارجية منشؤها البيئة الخارجية أي أنها خارج سيطرة الإدارة، وعوامل داخلية خاضعة لسيطرة الإدارة ولكن بدرجات مختلفة [٣].

---

[1] Gemmill, James, "Murray Faculty and Administrators Perceptions of Organizational Clmate Effectiveness and Structure at South Dakota Public Colleges and Universities", Dissertation Abstract International, Vol. (48), No (12), (1987).

[2] ناصر العديلي، "السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن"، معهد الإدارة العامة، الرياض، (١٩٩٥).

[3] Evans. G.L. "Relationship Between Organizational Climate And Job Satisfaction as Reported by Community Presidents". Dissertation Abstract International, University of Florida, Vol (58), No. (7), (1996), PP. 2475.

مؤسسة المناطق الحرة الأردنية [1]

قامت فكرة المناطق الحرة على أنها أداة من أدوات الدولة فـي التنميـة مـن خـلال تخصيص مواقع أو مناطق جغرافية محددة تطبق فيها قوانين وأنظمة خاصة مختلفة عما يطبـق على باقي أنحاء الدولة وتميزها بإعفاءات وتسهيلات تؤهلها لأن تكون مناطق جذب اسـتثمارية لتنمية الصناعات التصديرية والمبادلات التجارية الدولية وتجارة الترانزيت .

ومن وحي هذه الفلسفة بدأت تجربة المناطق الحرة في الاردن عام ١٩٧٣ حيث أقيمت في ميناء العقبة منطقة حرة صغيرة لتنمية المبادلات التجارية الدولية وخدمة الترانزيت وعنـدما أثبتت هذه التجربة جدواها بادرت الحكومة قانون مؤقت رقم (٣٩) لـسنة ١٩٧٦ إلـى إنـشاء مؤسسة المناطق الحرة كمؤسسة حكومية ذات استقلال مالي وإداري يشرف على إدارتها مجلس إدارة برئاسة وزير المالية ويتولى المجلس وضع السياسات العامة وإعـداد الخطـط والبـرامج الخاصة بإقامة المناطق الحرة وتطويرها ووضعها في خدمة الاقتصاد الوطني لتحقيق الأهـداف والغايات التي أنشئت من اجلها .

رؤية المؤسسة

مناطق حرة جاذبة للاستثمارات محلياً وإقليميا وعالمياً

رسالة المؤسسة

توفير البيئة الملائمة لجذب وتنمية الاستثمارات المحلية والأجنبية وتحقيق رضا المتعاملين بتقديم خدمات مدنية متميزة بكفاءة وفاعلية وشفافية ، وذلك من خلال تطبيق مفاهيم الجـودة الـشاملة وتفعيل حس الشراكة وترجمته الى واقع ملموس وممارسة طبيعة وسلوك اعتيادى مـن خـلال التنسيق والتكامل مع المتعاملين والجهات المعنية ذات العلاقة .

---

[1] مؤسسة المناطق الحرة، قانون مؤسسة المناطق الحرة لسنة (١٩٨٣) وتعديلاته، المملكة الأردنية الهاشمية.

الفصل الثالث

التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

(٣-١) منهجية الدراسة

تقوم هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لاستعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة بالمناخ التنظيمي والأداء من مراجع ودوريات، وكذلك استعراض الدراسات السابقة لتغطية الجانب النظري من الدراسة. كما تم تطوير الاستبانة وتطبيقها، لجمع البيانات من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

(٣-٢) مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في مؤسسة المناطق الحرة والبالغ عددهم (٣٦٧) موظفاً في كافة مناطق المملكة، والبالغ عددها (٦) مراكز.

وتم مسح مجتمع الدراسة بالكامل، فوزعت الاستبانات على مجتمع الدراسة أسترد منها (٢٨٩) استبانة وبنسبة (٧٨,٧%) من مجتمع الدراسة، وتمت إجراءات تدقيق وتصحيح الاستبانات المستردة فاستبعدت (٨٩) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك فإن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل بلغ (٢٠٠) استبانة وبنسبة (٥٤,٥%) من مجتمع الدراسة ، ويوضح الجدول (٣-١) توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية، حيث احتسبت التكرارات والنسب المئوية.

جدول (٣-١)

توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية

المتغير	الحالة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	١٧٢	%٨٦
	أنثى	٢٨	%١٤
العمر	٢٥سنة فأقل	١٠	%5
	من ٢٥-٣٤ سنة	٦٢	%٣١
	من ٣٥-٤٤ سنة	١٠١	%٥٠,5
	من ٤٥-54 سنة	٢٧	%١٣,5
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	٨٢	%٤١
	دبلوم كلية مجتمع	٤٠	%٢٠
	بكالوريوس	٦٢	%٣١
	ماجستير	١٦	%٨

تابع جدول (٣-١)

المتغير	الحالة	التكرار	النسبة المئوية
التخصص	محاسبة	٢٢	١١%
	علوم إدارية	٣٢	١٦%
	علوم مالية ومصرفية	٧١	٣٥,٥%
	اقتصاد	٢٢	١١%
	أخرى	٥٣	٢٦,٥%
المسمى الوظيفي	مدير	١٧	٨,٥%
	رئيس قسم	٤١	٢٠,٥%
	موظف	١٤٢	٧١%
عدد سنوات الخدمة في المؤسسة	٥ سنوات فأقل	٢٥	١٢,٥%
	من ٥ - ٩ سنوات	٣٨	١٩%
	من ١٠ - ١٤سنة	٩٣	٤٦,٥%
	من ١٥ – ١٩ سنة	٣٠	١٥%
	من ٢٠ – ٢٤ سنة	١٤	٧%

يلاحظ من الجدول (٣-١) فيما يتعلق بالجنس أن نسبة الذكور بلغت (٨٦%) مقابل (١٤%) من الإناث.

وفيما يتعلق بالعمر فقد شكل العاملون الذين تراوحت أعمارهم ما بين (٣٥-٤٤ سنة) ما نسبته (٥٠,٥%) . مقابل (٣٦%) من العاملين كانت أعمارهم (أقل من ٣٥ سنة)، وأخيرا جاءت نسبة العاملين الذين كانت أعمارهم (أكثر من ٤٤ سنة) في المرتبة الأخيرة إذ بلغت (١٣,٥%).

وبالنسبة للمؤهل العلمي فقد كانت أعلى نسبة لصالح العاملين الحاصلين على الثانوية العامة فما دون حيث بلغت (٤١%)، يليها نسبة العاملين الحاصلين على درجة البكالوريوس حيث بلغت (٣١%)، يليها نسبة العاملين الحاصلين على الدبلوم المتوسط حيث بلغت (٢٠%)، وأخيرا جاءت نسبة الأفراد الحاصلين على درجة الماجستير في المرتبة الأخيرة حيث بلغت (٨%).

وبالنسبة للتخصص فقد كانت أعلى نسبة لصالح العاملين الذين تخصصهم علوم مالية مصرفية حيث بلغت (٣٥,٥%)، يليها نسبة العاملين من ذوي التخصصات الأخرى حيث بلغت (٢٦,٥%)، يليها نسبة العاملين الذين تخصصهم علوم إدارية حيث بلغت (١٦%)، وأخيرا جاءت نسبة الأفراد الذين تخصصهم محاسبة واقتصاد في المرتبة الأخيرة حيث بلغت (١١%) لكل منهم.

وفيما يتعلق بالمسمى الوظيفي فقد شكل الموظفون ما نسبته (٧١%) . مقابل (٢٠,٥%) رؤساء أقسام، وأخيرا جاءت نسبة المديرين في المرتبة الأخيرة إذ بلغت (٨,٥%).

وأخيراً فيما يتعلق بعدد سنوات الخدمة في المؤسسة فقد كانت أعلى نسبة لصالح العاملين الذين خدمتهم (من ١٠-١٤ سنة) حيث بلغت (٤٦,٥%)، يليها نسبة العاملين الذين خدمتهم (أقل من ١٠ سنوات) حيث بلغت (٣١,٥%)، وأخيرا جاءت نسبة العاملين الذين خدمتهم (أكثر من ١٤ سنة) في المرتبة الأخيرة حيث بلغت (٢٢%).

(٣-٣) أداة الدراسة:

قام الباحث بتطوير أداة الدراسة (الاستبانة) بالاعتماد على الأدب النظري لمفهوم المناخ التنظيمي، والأداء، إضافة إلى الاطلاع على عدد من الاستبانات المستخدمة في الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة لتحقيق هدف الدراسة المتمثل بمعرفة اثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين، ، وقد روعي في تطوير الاستبانة ان تكون متكيفة مع البيئة المبحوثة، وتشتمل أداة الدراسة على ثلاثة أقسام:

القسم الأول: خصص لجمع البيانات الشخصية، والوظيفية عن العاملين في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية، وتشتمل على الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والتخصص، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة بالمؤسسة.

أما القسم الثاني: فقد خصص لقياس المتغير المستقل المناخ التنظيمي في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية، وضمن (٤٩) فقرة، وزعت على ستة إبعاد فرعية، وعلى النحو الآتي:

الفقرات من (١ - ١٠) وتقيس بعد (الهيكل التنظيمي).

الفقرات من (١١ - ١٧) وتقيس بعد (الاتصالات).

الفقرات من (١٨ - ٢٤) وتقيس بعد (نظم واجراءات العمل).

الفقرات من (٢٥ - ٣٢) وتقيس بعد (اتخاذ القرارات).

الفقرات من (٣٣ - ٤١) وتقيس بعد (الحوافز).

الفقرات من (٤٢ - ٤٩) وتقيس بعد (تنمية الموارد البشرية).

أما القسم الثالث: فقد خصص لقياس المتغير التابع أداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية، وضمن (١٤) فقرة، موزعة على الفقرات من (٥٠-٦٣).

واعتمدت أداة الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي، إذ خصصت درجات لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات الاستبانة، فخصص (٥) درجات للإجابة (موافق بدرجة عالية جدا)، و(٤) درجات للإجابة (موافق بدرجة عالية)، و(٣) درجات للإجابة (موافق بدرجة متوسطة)، ودرجتين للإجابة (غير موافق)، ودرجة واحدة للإجابة (غير موافق بشدة).

ولتحديد درجة تقدير كل فقرة من فقرات الاستبانة، فقد اعتمد سلم الدرجات بناء على المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة، إذ كان المتوسط الحسابي من (٣,٥-فأكثر) فإن درجة التقدير مرتفعة، وإذ كان المتوسط الحسابي من (٢,٥-٣,٤٩) فإن درجة التقدير متوسطة، إذ كان المتوسط الحسابي من (٢،٤٩ فما دون) فإن درجة التقدير منخفضة.

(٣-٤) صدق أداة الدراسة:

جرى التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على عدد من الخبراء والمختصين في مجال الإدارة العامة في جامعة آل البيت، والجامعات الحكومية والأهلية الأردنية، وذلك لإبداء ملاحظاتهم، و آرائهم في الاستبيان من حيث مدى صلاحيته لقياس المناخ التنظيمي، وأداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية، و مدى ملاءمة فقرات الأداة لمستوى المستجيبين. وانتماء كل فقرة من فقرات البعد للبعد الذي تضمنها، ومدى سلامة الصياغة اللغوية، والفنية لكل فقرة من الفقرات الواردة في الأداة. وتبعا لذلك تم إعادة صياغة الفقرات، واستبعاد، وإضافة فقرات جديدة.

(٣-٥) ثبات أداة الدراسة:

تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية من العاملين في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية، إذ بلغ عددهم (١٥) عاملاً. وذلك للتحقق من ثبات الأداة عن طريق الاختبار وإعادة الاختبار (Test, Re-test)، وبفارق أسبوعين بين التطبيق الأول، والثاني بهدف استخراج معاملات ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة وللأداة كدرجة كلية، والجدول (٣-٢) يوضح قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة، إذ كانت قيماً مقبولة في البحوث والدراسات الإنسانية.

الجدول (٣-٢)
قيمة معامل ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة وللأداة كدرجة كلية

الرقم	متغيرات الدراسة	قيمة معامل ارتباط بيرسون
١	الهيكل التنظيمي	٠,٨٩
٢	الاتصالات	٠,٩١
٣	نظم وإجراءات العمل	٠,٨٨
٤	اتخاذ القرارات	٠,٨٦
٥	الحوافز	٠,٩٣
٦	تنمية الموارد البشرية	٠,٩٤
٧	أداء العاملين	٠,٨٩
-	الدرجة الكلية	٠,٩٠

(٣-٦) الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

تم استخدم اختبار (كرونباخ – ألفا) لحساب ثبات الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة وفقاً لإجابات أفراد مجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (٢٠٠) عاملاً وعاملة، ويبين الجدول (٣-٣) نتائج الاختبار، إذ كانت قيم (كرونباخ – ألفا) لجميع متغيرات الدراسة مقبولة في البحوث والدراسات الإنسانية.

الجدول (٣-٣)
نتائج اختبار (كرونباخ – ألفا) لمتغيرات الدراسة

الرقم	متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات
١	الهيكل التنظيمي	١٠	٠,٨٤
٢	الاتصالات	٧	٠,٧٤
٣	نظم وإجراءات العمل	٧	٠,٧٨
٤	اتخاذ القرارات	٨	٠,٧٠
٥	الحوافز	٩	٠,٧٥
٦	تنمية الموارد البشرية	٨	٠,٨٤
٧	أداء العاملين	١٤	٠,٨٠

(٣-٧) المعالجة الإحصائية:

تم استخدام برنامج (SPSS) من أجل إجراء التحليلات الإحصائية لأغراض تحليل استبانة الدراسة، وذلك على النحو التالي :-

١. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل متغيرات الدراسة، وفقرات الاستبانة، وترتيبها حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على متوسطاتها الحسابية.
٢. اختبار الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الدراسة الأولى.

٣. اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار فرضية الدراسة الثانية، إضافة إلى استخدام اختبار توكي للمقارنات البعدية.

(٣-٨) الإجابة عن اسئلة الدراسة

١- ما مدى توفر أبعاد المناخ التنظيمي السليم في مؤسسة المناطق الحرة؟

يظهر الجدول (٣-٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو المناخ التنظيمي، ولكل بعد من أبعاده.

الجدول (٣-٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو المناخ التنظيمي، ولكل بعد من أبعاده

أبعاد المناخ التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير	المرتبة
الحوافز	٣,٩٥	٠,٥٩٩	مرتفع	١
نظم وإجراءات العمل	٣,٤٤	٠,٦١٣	متوسط	٢
اتخاذ القرارات	٣,٣٦	٠,٤١٤	متوسط	٣
الاتصالات	٣,٢٥	٠,٤٤٩	متوسط	٤
تنمية الموارد البشرية	٣,١٩	٠,٧٢١	متوسط	٥
الهيكل التنظيمي	٣,٠٩	٠,٦٩٦	متوسط	٦
الدرجة الكلية	٣,٣٨	-	متوسط	-

يشير الجدول (٣-٤) أن المناخ التنظيمي كدرجة كلية، وفي أبعاده كانت بتقدير متوسط، باستثناء بعد الحوافز فقد جاء بتقدير مرتفع، إذ بلغ متوسط الدرجات الكلية (٣,٣٨). وشكلت الحوافز المرتبة الأولى، وبمتوسط قدره (٣,٩٥)، يليها في المرتبة جاء اجراءات العمل وبمتوسط قدره (٣,٤٤)، يليها في المرتبة جاء اتخاذ القرارات وبمتوسط قدره (٣,٣٦)، يليها في المرتبة جاءت الاتصالات وبمتوسط قدره (٣,٢٥)، يليها في المرتبة جاءت تنمية الموارد البشرية وبمتوسط قدره (٣,١٩)، وأخيراً جاء الهيكل التنظيمي في المرتبة الأخيرة وبمتوسط قدره (٣,٠٩).

هذا، وتم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي، حيث كانت النتائج كما يلي:

- **الحوافز:**

يظهر الجدول (٣-٥) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على كل فقرة من فقرات بعد الحوافز.

الجدول (٣-٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على كل فقرة من فقرات بعد الحوافز مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير	المرتبة
٤٠	يرتبط برنامج الحوافز ونظام المكافآت مع نتائج الأداء.	4.33	٠.717	مرتفع	١
٤١	أسس الترقية في المؤسسة عادلة.	4.27	٠.708	مرتفع	٢
٣٩	يتناسب مستوى دخل العاملين مع دخـول الموظفين في المؤسسات الأخرى	4.05	٠.755	مرتفع	٣
٣٤	يتم الاهتمام بالاقتراحـات والمبـادرات والإجراءات التي يقوم بها المرؤوسون.	3.94	٠.886	مرتفع	٤
٣٧	يهتم المدير بمشاعر العاملين.	3.91	٠.947	مرتفع	٥
٣٨	يشعر العاملون بالأمان الوظيفي.	3.90	٠.928	مرتفع	٦
٣٣	يتسم نظام الرواتب والأجور والمكافـآت في المؤسسة بالعدالة	3.89	٠.843	مرتفع	٧
٣٥	تقدم الإدارة الحوافز المعنوية والتشجيعية للموظفين المتميزين.	3.88	٠.955	مرتفع	٨
٣٦	يتناسب حجم المزايا التي يحصل عليهـا العاملون مع العطاء الذي يقدمونه.	3.33	1.104	متوسط	٩
الدرجة الكلية		3.95	-	مرتفع	-

يشير الجدول (٣-٥) إلى أن الفقرة (٣٦) قد جاءت بتقدير متوسط، وبلغ متوسط الدرجات عليها (٣,٣٣)، والمتعلقة بأن حجم المزايا التي يحصل عليها العاملون يتناسب مع العطاء الذي يقدمونه.

وجاءت باقي الفقرات بتقدير مرتفع، وتراوح متوسط الدرجات عليها ما بين (٣,٨٨) للفقرة (٣٥) والمتعلقة بأن الإدارة تقدم الحوافز المعنوية، والتشجيعية للموظفين المتميزين، و(٤,٣٣) للفقرة (٤٠) والمتعلقة بأن برنامج الحوافز، ونظام المكافآت يرتبط مع نتائج الأداء.

ويبين الجدول أيضاً أن المتوسط العام للحوافز قد بلغ (٣,٩٥)، وبتقدير مرتفع. هذا، وقد كانت قيم الانحراف المعياري لإجابات أفراد مجتمع الدراسة معتدلة نسبياً على معظم الفقرات مما يشير إلى التقارب في إجابات أفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بالحوافز، باستثناء قيمة الانحراف المعياري على الفقرة (٣٦) فقد كانت مرتفعة نسبياً مما يشير إلى التفاوت في إجابات أفراد مجتمع الدراسة على هذه الفقرة، حيث شكلت أعلى انحراف معياري إذ بلغ (١,١٠٤)، في

حين بلغ أدنى انحراف معياري على الفقرة (٤١) إذ بلغ (٠,٧٠٨) والمتعلقة بأن أسس الترقية في المؤسسة عادلة.

- **نظام وإجراءات العمل:**

يظهر الجدول (٣-٦) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على كل فقرة من فقرات بعد نظام وإجراءات العمل.

الجدول (٣-٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على كل فقرة من فقرات بعد نظام وإجراءات العمل مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير	المرتبة
٢٤	يتم نقل الموظفين بين الدوائر المختلفة بالاهتمام بمدى الانسجام لخبراتهم وتخصصاتهم مع الموقع الجديد	3.90	٠.904	مرتفع	١
١٨	يحترم العاملين إجراءات العمل المحددة في دليل الأنظمة.	3.48	٠.820	متوسط	٢
٢٠	يحصل العاملون على حقوقهم فيما يتعلق بالإجازات.	3.47	٠.874	متوسط	٣
٢١	يتم التجديد والتطوير في الأنظمة وإجراء العمل.	3.40	٠.924	متوسط	٤
٢٣	يتلقى الموظف الدعم من رؤسائه.	3.39	1.041	متوسط	٥
١٩	يتم انتقال المعاملات بين الأقسام المختلفة وفقاً للإجراءات النظامية والتعليمات الصادرة.	3.23	٠.970	متوسط	٦
٢٢	تعمل الإدارة على توجيه الموظف عند وقوعه بالخطأ	3.20	٠.956	متوسط	٧
	الدرجة الكلية	٣,٤٤	-	متوسط	-

يشير الجدول (٣-٦) إلى أن الفقرة (٢٤) قد جاءت بتقدير مرتفع، وبلغ متوسط الدرجات عليها (٣,٩٠)، والمتعلقة بأن نقل الموظفين بين الدوائر المختلفة يتم الاهتمام بمدى الانسجام لخبراتهم وتخصصاتهم مع الموقع الجديد.

وجاءت باقي الفقرات بتقدير متوسط، وتراوح متوسط الدرجات عليها ما بين (٣,٢٠) للفقرة (٢٢) والمتعلقة بأن الإدارة تعمل على توجيه الموظف عند وقوعه بالخطأ، و(٣,٤٨) للفقرة (١٨) والمتعلقة بأن العاملين يحترمون إجراءات العمل المحددة في دليل الأنظمة.

ويبين الجدول أيضاً أن المتوسط العام لنظم وإجراءات العمل قد بلغ (٣,٤٤)، وبتقدير متوسط. هذا، وقد كانت قيم الانحراف المعياري لإجابات أفراد مجتمع الدراسة معتدلة نسبياً على معظم الفقرات مما يشير إلى التقارب في إجابات أفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بنظم وإجراءات العمل، باستثناء قيمة الانحراف المعياري على الفقرة (٢٣) فقد كانت مرتفعة نسبياً مما يشير إلى التفاوت في إجابات أفراد مجتمع الدراسة على هذه الفقرة، حيث شكلت أعلى انحراف معياري إذ بلغ (١,٠٤١)، في حين بلغ أدنى انحراف معياري على الفقرة (١٨) إذ بلغ (٠,٨٢٠).

- **اتخاذ القرارات:**

يظهر الجدول (٣-٧) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على كل فقرة من فقرات بعد اتخاذ القرارات.

الجدول (٣-٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على كل فقرة من فقرات بعد اتخاذ القرارات مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير	المرتبة
٣٢	تسمح نظم العمل بالمشاركة في اتخاذ القرارات	٣,٤١	٠,٦٨١	متوسط	١
٢٥	تتم دراسة مشروعات القرارات قبل صدورها لتحديد مدى تحققها للصالح العام للمؤسسة.	٣,٤٠	٠,٦٧٢	متوسط	٢
٣٠	يتم اتخاذ القرار بناء على معلومات مناسبة توفرها المؤسسة	٣,٣٩	٠,٦٤٧	متوسط	٣
٢٦	يتم إتباع متخذي القرارات للمعايير التي تساعدهم في اتخاذ القرارات الرشيدة.	٣,٣٧	٠,٦٨١	متوسط	٤
٢٧	يتم لجوء متخذي القرارات إلى المشاورات واستطلاعات الرأي قبل اتخاذ القرارات.	٣,٣٧	٠,٦١٢	متوسط	٥
٢٨	يتراجع الرؤساء عن القرارات التي لا تحقق أهدافها.	٣,٣٧	٠,٦٠٤	متوسط	٦
٣١	تفوض المؤسسة المرؤوسين صلاحيات اتخاذ القرار	٣,٣٦	٠,٦٥٧	متوسط	٧
٢٩	يتم اتخاذ القرارات من قبل أشخاص مناسبين ذوي علاقة	٣,٢٥	١,١٥١	متوسط	٨
الدرجة الكلية		٣,٣٦	-	متوسط	-

يشير الجدول (٣-٧) إلى أن جميع الفقرات قد جاءت بتقدير متوسط، وتراوح متوسط الدرجات عليها ما بين (٣,٢٥) للفقرة (٢٩) والمتعلقة بأن اتخاذ القرارات يتم من قبل أشخاص مناسبين ذوي علاقة، و(٣,٤١) للفقرة (٣٢) والمتعلقة بأن نظم العمل يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

ويبين الجدول أيضاً أن المتوسط العام لاتخاذ القرارات قد بلغ (٣,٣٦)، وبتقدير متوسط. هذا، وقد كانت قيم الانحراف المعياري لإجابات أفراد مجتمع الدراسة معتدلة نسبياً على معظم الفقرات مما يشير إلى التقارب في إجابات أفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق باتخاذ القرارات،

باستثناء قيمة الانحراف المعياري على الفقرة (٢٩) فقد كانت مرتفعة نسبياً مما يشير إلى التفاوت في إجابات أفراد مجتمع الدراسة على هذه الفقرة، حيث شكلت أعلى انحراف معياري إذ بلغ (١,١٥١)، في حين بلغ أدنى انحراف معياري على الفقرة (٢٨) إذ بلغ (٠,٦٠٤) والمتعلقة بأن الرؤساء يتراجعون عن القرارات التي لا تحقق أهدافها.

- الاتصالات:

يظهر الجدول (٣-٨) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على كل فقرة من فقرات بعد الاتصالات.

الجدول (٣-٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على كل فقرة من فقرات بعد الاتصالات مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير	المرتبة
١١	يتم الاتصال الإداري بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة.	٣,٣١	٠,٤٦٤	متوسط	١
١٧	يلتزم العاملين بالتسلسل الهرمي	٣,٣٠	٠,٦٧١	متوسط	٢
١٢	تعتمد الإدارة على الاتصالات المناسبة لتنفيذ الأوامر والتوجيهات.	٣,٢٩	٠,٤٥٣	متوسط	٣
١٦	تقوم سياسة الإشراف على أساس رسم خطوط عريضة للمرؤوسين لإنجاز المهام.	٣,٢٩	٠,٦٦٩	متوسط	٤
١٣	يتم استخدام الاتصال الشفوي للحالات المفاجئة.	٣,٢٤	٠,٤٢٥	متوسط	٥
١٥	يسعى المدير إلى إقامة لقاءات عامة ومتوقعة وبشكل دوري مع العاملين	٣,٢٠	١,٠٥٥	متوسط	٦
١٤	تسهم الاتصالات غير الرسمية بين العاملين في تحسين العلاقات الإنسانية.	٣,١٥	٠,٩٨٦	متوسط	٧
	الدرجة الكلية	٣,٢٥	-	متوسط	-

يشير الجدول (٣-٨) إلى أن جميع الفقرات قد جاءت بتقدير متوسط، وتراوح متوسط الدرجات عليها ما بين (٣,١٥) للفقرة (١٤) والمتعلقة بأن تسهم الاتصالات غير الرسمية بين العاملين في تحسين العلاقات الإنسانية، و(٣,٣١) للفقرة (١١) والمتعلقة بأن الاتصال الإداري بين الرؤساء والمرؤوسين يتم بسرعة.

ويبين الجدول أيضاً أن المتوسط العام للاتصالات قد بلغ (٣,٢٥)، وبتقدير متوسط. هذا، وقد كانت قيم الانحراف المعياري لإجابات أفراد مجتمع الدراسة معتدلة نسبياً على معظم الفقرات مما يشير إلى التقارب في إجابات أفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بالاتصالات، باستثناء قيمة الانحراف المعياري على الفقرة (١٥) فقد كانت مرتفعة نسبياً مما يشير إلى التفاوت في

إجابات أفراد مجتمع الدراسة على هذه الفقرة، حيث شكلت أعلى انحراف معياري إذ بلغ (١,٠٥٥)، في حين بلغ أدنى انحراف معياري على الفقرة (١٣) إذ بلغ (٠,٤٢٥) والمتعلقة بانه يتم استخدام الاتصال الشفوي للحالات المفاجئة.

- تنمية الموارد البشرية:

يظهر الجدول (٣-٩) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على كل فقرة من فقرات بعد تنمية الموارد البشرية.

الجدول (٣-٩)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على كل فقرة من فقرات بعد تنمية الموارد البشرية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير	المرتبة
٤٢	تهتم الإدارة بكوادرها البشرية.	3.84	1.034	مرتفع	١
٤٣	تستقطب الإدارة الكوادر البشرية المؤهلة	3.23	1.070	متوسط	٢
٤٥	تتاح الفرص للعاملين لمواصلة تعليمهم أثناء الخدمة.	3.22	1.018	متوسط	٣
٤٤	يتم تدريب العاملين لتحسين أدائهم الوظيفي.	3.18	1.011	متوسط	٤
٤٦	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية ووضع خطة لها	3.08	1.004	متوسط	٥
٤٩	تتساوى فرص الترقية أمام كافة العاملين	3.08	1.024	متوسط	٦
٤٧	توجد أسس موضوعية للاختيار والتعيين	3.02	1.049	متوسط	٧
٤٨	يتم نقل العاملين بناء على أسس واضحة ومعلنة	2.89	1.167	متوسط	٨
	الدرجة الكلية	٣,١٩	-	متوسط	-

يشير الجدول (٣-٩) إلى أن الفقرة (٤٢) قد جاءت بتقدير مرتفع، وبلغ متوسط الدرجات عليها (٣,٨٤)، والمتعلقة بأن الإدارة تهتم بكوادرها البشرية.

وجاءت باقي الفقرات بتقدير متوسط، وتراوح متوسط الدرجات عليها ما بين (٢,٨٩) للفقرة (٤٨) والمتعلقة بأن نقل العاملين يتم بناء على أسس واضحة ومعلنة، و(٣,٢٣) للفقرة (٤٣) والمتعلقة بأن الإدارة تستقطب الكوادر البشرية المؤهلة.

ويبين الجدول أيضاً أن المتوسط العام لتنمية الموارد البشرية قد بلغ (٣,١٩)، وبتقدير متوسط. هذا، وقد كانت قيم الانحراف المعياري لإجابات أفراد مجتمع الدراسة مرتفعة نسبياً على معظم الفقرات مما يشير إلى التفاوت في إجابات أفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بتنمية

الموارد البشرية، وقد بلغ أعلى انحراف معياري على الفقرة (٤٨) إذ بلغ (١,١٦٧)، في حين بلغ أدنى انحراف معياري على الفقرة (٤٦) إذ بلغ (١,٠٠٤) والمتعلقة بأنه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية ووضع خطة لها .

- الهيكل التنظيمي:

يظهر الجدول (٣-١٠) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على كل فقرة من فقرات بعد الهيكل التنظيمي.

الجدول (٣-١٠)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على كل فقرة من فقرات بعد الهيكل التنظيمي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير	المرتبة
3	تتسم العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة والمديريات والأقسام التابعة لها بالوضوح.	3.89	1.113	مرتفع	1
10	الهياكل التنظيمية في المؤسسة واضحة بدرجة عالية.	3.27	1.027	متوسط	2
1	يتوافق الهيكل التنظيمي مع الأهداف العامة للمؤسسة.	3.15	0.989	متوسط	3
5	يوجد وصف وظيفي محدد ومكتوب للمهام المناطة بالعاملين.	3.06	1.115	متوسط	4
4	خطوط السلطة للرؤساء والمرؤوسين واضحة.	3.03	1.096	متوسط	5
8	إجراءات العمل المتعلقة بمسؤلياتي تتفق مع قدراتي الأدائية.	3.02	1.032	متوسط	6
9	هناك تعدد كبير في المستويات الإدارية.	3.02	1.058	متوسط	7
6	تتخذ المؤسسة الإجراءات الضرورية لمواجهة الأمور الطارئة وبسرعة.	2.95	1.170	متوسط	8
7	أدرك مدى مرونة النظم واللوائح التنظيمية المحيطة بعملي.	2.87	0.994	متوسط	9
2	يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة عمل ومهام المؤسسة.	2.64	1.236	متوسط	10
	الدرجة الكلية	3.09	-	متوسط	-

يشير الجدول (٣-١٠) إلى أن الفقرة (٣) قد جاءت بتقدير مرتفع، وبلغ متوسط الدرجات عليها (٣,٨٩)، والمتعلقة بأن العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة والمديريات والأقسام التابعة لها تتسم بالوضوح.

وجاءت باقي الفقرات بتقدير متوسط، وتراوح متوسط الدرجات عليها ما بين (٢,٦٤) للفقرة (٢) والمتعلقة بأن الهيكل التنظيمي يتوافق مع طبيعة عمل ومهام المؤسسة، و(٣,٢٧) للفقرة (١٠) والمتعلقة بأن الهياكل التنظيمية في المؤسسة واضحة بدرجة عالية.

ويبين الجدول أيضاً أن المتوسط العام للهيكل التنظيمي قد بلغ (٣,٠٩)، وبتقدير متوسط. هذا، وقد كانت قيم الانحراف المعياري لإجابات أفراد مجتمع الدراسة مرتفعة نسبياً على معظم الفقرات مما يشير إلى التفاوت في إجابات أفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي، وقد بلغ أعلى انحراف معياري على الفقرة (٢) إذ بلغ (١,٢٣٦)، في حين بلغ أدنى انحراف

معياري على الفقرة (١) إذ بلغ (٠,٩٨٩) والمتعلقة بأن الهيكل التنظيمي يتوافق مع الأهداف العامة للمؤسسة.

٢- ما مستوى أداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة؟

يظهر الجدول (٣-١١) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على كل فقرة من فقرات متغير أداء العاملين.

الجدول (٣-١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات متغير أداء العاملين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير	المرتبة
58	أتقيد بأنظمة العمل لإنجاز مهامي.	٣,٣١	٠,٤٦٤	متوسط	1
63	أتحمل المسؤولية عن أداء عملي	٣,٢٨	٠,٤٤٨	متوسط	٢
54	يتم التنسيق مع الآخرين لأداء العمل بصورة جيدة.	٣,٢٨	٠,٤٥٠	متوسط	٣
53	يوفر نظام الرقابة نوعية وجودة في العمل.	٣,٢٦	٠,٤٣٧	متوسط	4
51	يتم التخطيط لعملك قبل أدائه.	٣,٢٥	٠,٤٣١	متوسط	5
59	أعمل على ترتيب الأعمال اليومية حسب أهميتها.	٣,٢٤	٠,٤٢٨	متوسط	6
60	لدي القدرة على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل.	٣,٢٤	٠,٤٢٨	متوسط	7
56	أساهم في التجديد والتطوير بشكل مستمر.	٣,٢٢	٠,٤١٢	متوسط	8
61	يتم انجاز العمل بشكل تعاوني	٣,٢٢	٠,٤١٢	متوسط	9
62	لدي القدرة على الاتصال برؤسائي ومرؤوسي.	٣,٢١	٠,٤٠٥	متوسط	10
55	يتم انجاز العمل وفق ما هو مخطط.	٣,٢١	٠,٤٠٨	متوسط	11
50	يحرص العاملون على تحقيق الأهداف العامة.	٣,٢٠	٠,٣٩٧	متوسط	12
52	يتوفر التنظيم في المهام والواجبات.	٣,٢٠	٠,٤٠١	متوسط	13
57	لدي القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن القيام بأداء عملي.	٣,١٦	٠,٣٦٣	متوسط	14
	الدرجة الكلية	3.23	-	متوسط	-

يشير الجدول (٣-١١) إلى أن جميع الفقرات جاءت بتقدير متوسط، وتراوح متوسط الدرجات عليها ما بين (٣,١٦) للفقرة (٥٧) والمتعلقة بقدرة الموظف على تصحيح الأخطاء الناتجة عن القيام بأداء عملي، و(٣,٣١) للفقرة (٥٨) والمتعلقة بتقيد الموظف بأنظمة العمل لإنجاز المهام.

ويبين الجدول أيضاً أن المتوسط العام لأداء العاملين قد بلغ (٣,٢٣)، وبتقدير متوسط. هذا، وقد كانت قيم الانحراف المعياري لإجابات أفراد مجتمع الدراسة معتدلة نسبياً على جميع الفقرات مما يشير إلى التقارب في إجابات أفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بأداء العاملين، وقد بلغ أعلى انحراف معياري على الفقرة (٥٨) إذ بلغ (٠,٤٦٤)، في حين بلغ أدنى انحراف معياري على الفقرة (٥٧) إذ بلغ (٠,٣٦٣).

(٣-٩) اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، وتنص على أنه: " لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين ابعاد المناخ التنظيمي ومستوى أداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة "

يظهر الجدول (٣-١٢) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة إن كان هناك أثر ذا دلالة إحصائية بين ابعاد المناخ التنظيمي وأداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة.

جدول (٣-١٢)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	٣,٢٧٩	٦	٠,٥٤٧	16.054	*0.000
الخطأ	٦,٥٧٠	١٩٣	٠,٠٣٤		
الكلي	٩,٨٤٩	199			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥)

* معامل التحديد (R^2) = ٠,٣٣

يبين الجدول (٣-١٢) وجود أثر ذا دلالة إحصائية بين ابعاد المناخ التنظيمي وأداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة استنادا إلى قيمة (F) المحسوبة حيث بلغت (١٦,٠٥٤) بقيمة احتمالية (٠,٠٠٠)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، ويتضح كذلك أن المتغيرات المستقلة (الهيكل التنظيمي، الاتصالات، نظم واجراءات العمل، اتخاذ القرارات، الحوافز، تنمية الموارد البشرية) في هذا النموذج تفسر ما مقدارها (٣٣%) من التباين في المتغير التابع (أداء العاملين)، مما يدل على أن هناك أثرا ذا دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على أداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة. وبالتالي فإننا نرفض فرضية الدراسة.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى، وتنص على أنه: " لا توجد أثر ذا دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي ومستوى أداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة "

يظهر الجدول (٣-١٣) نتائج اختبار (ت) لمعرفة إن كان هناك أثر ذا دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي ومستوى أداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرةعند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥)

جدول (٣-١٣)

نتائج اختبار (ت) لأثر الهيكل التنظيمي على مستوى أداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة

Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
٠,٢٣٠	٢,٢٥٨	٠,٠٢٥*

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥)

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (٣-١٣)، ان قيمة (T) المحسوبة بلغت (٢,٢٥٨) بمستوى الدلالي (٠,٠٢٥)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وبالتالي فإننا نرفض فرضية الدراسة، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي ومستوى أداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة، وهذا معزز بارتفاع قيمة (Beta) إذ بلغت الدلالة (٢٣%)، وهي تفسر العلاقة في المتغير التابع (أداء العاملين).

اختبار الفرضية الفرعية الثانية، وتنص على أنه: " لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات ومستوى أداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة "

يظهر الجدول (٣-١٤) نتائج اختبار (ت) لمعرفة إن كان هناك أثر ذا دلالة إحصائية بين الاتصالات ومستوى أداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة.

جدول (٣-١٤)

نتائج اختبار (ت) لأثر الاتصالات على أداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة

Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
٠,١٩٢	٢,١١٧	٠,٠٣٦*

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥)

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (٣-١٤)، ان قيمة (T) المحسوبة بلغت (٢,١١٧) بمستوى دلالي (٠,٠٣٦)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وبالتالي فإننا نرفض فرضية الدراسة، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثرذا دلالة إحصائية بين الاتصالات ومستوى أداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة، وهذا معزز بارتفاع قيمة (Beta) إذ بلغت (١٩,٢%)، وهي تفسرالعلاقة في المتغير التابع (أداء العاملين).

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة، وتنص على أنه: " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اجراءات ونظم العمل وأداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة "

يظهر الجدول (٣-١٥) نتائج اختبار (ت) لمعرفة إن كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اجراءات ونظم العمل وأداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة.

جدول (٣-١٥)
نتائج اختبار (ت) لأثر اجراءات ونظم العمل على أداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة

Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
٠,٠٣٧	٠,٣٩٥	٠,٦٩٣

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (٣-١٥)، ان قيمة (T) المحسوبة بلغت (٠,٣٩٥) بقيمة احتمالية (٠,٦٩٣)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وبالتالي فإننا نقبل فرضية الدراسة، والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين اجراءات ونظم العمل وأداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة، وهذا معزز بتدني قيمة (Beta) إذ بلغت (٣,٧%).

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة، وتنص على أنه: " لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين اتخاذ القرارات ومستوى أداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة "

يظهر الجدول (٣-١٦) نتائج اختبار (ت) لمعرفة إن كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرارات وأداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة.

جدول (٣-١٦)
نتائج اختبار (ت) لأثر اتخاذ القرارات على أداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة

Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
٠,٠٥٥	٠,٨٠٤	٠,٤٢٢

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (٣-١٦)، ان قيمة (T) المحسوبة بلغت (٠,٨٠٤) بقيمة احتمالية (٠,٤٢٢)، وهي أكبر من مستوى الدلالي (٠,٠٥)، وبالتالي فإننا نقبل فرضية الدراسة، والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين اتخاذ القرارات ومستوى أداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة، وهذا معزز بتدني قيمة (Beta) إذ بلغت العلاقة (5,5%).

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة، وتنص على أنه: " لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين الحوافز وأداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة "

يظهر الجدول (٣-١٧) نتائج اختبار (ت) لمعرفة إن كان هناك أثر ذا دلالة إحصائية بين الحوافز ومستوى أداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة.

جدول (٣-١٧)
نتائج اختبار (ت) لأثر الحوافز على أداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة

Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
٠,٠١٥	٠,٢١٢	٠,٨٣٣

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (٣-١٧)، ان قيمة (T) المحسوبة بلغت (٠,٢١٢) بقيمة احتمالية (٠,٨٣٣)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وبالتالي فإننا نقبل

فرضية الدراسة، والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين الحوافز وأداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة، وهذا معزز بتدني قيمة (Beta) إذ بلغت العلاقة (١,٥%).

اختبار الفرضية الفرعية السادسة، وتنص على أنه: " لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية ومستوى أداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة "

يظهر الجدول (٣-١٨) نتائج اختبار (ت) لمعرفة إن كان هناك أثر ذا دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية ومستوىأداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة.

جدول (٣-١٨)
نتائج اختبار (ت) لأثر تنمية الموارد البشرية على أداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة

Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
٠,٢٢٨	٢,٤١٦	٠,٠١٧*

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥)

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (٣-١٨)، ان قيمة (T) المحسوبة بلغت (٢,٤١٦) بقيمة احتمالية (٠,٠١٧)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وبالتالي فإننا نرفض فرضية الدراسة، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية ومستوى أداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة، وهذا معزز بارتفاع قيمة (Beta) إذ بلغت العلاقة (٢٢,٨%)، وهي تفسر العلاقة في المتغير التابع (أداء العاملين).

اختبار الفرضية الثانية، وتنص على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو المناخ التنظيمي بمؤسسة المناطق الحرة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة في المؤسسة)"

يظهر الجدول (٣-١٩) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في المناخ التنظيمي بمؤسسة المناطق الحرة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة في المؤسسة)، عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=٠,٠٥).

جدول (٣-١٩)
نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في تصورات المبحوثين نحو المناخ التنظيمي بمؤسسة المناطق الحرة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة في المؤسسة)

الخصائص الشخصية والوظيفية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	٠,٦٧٣	٣	٠,٢٢٤	١,٠٧٥	٠,٣٦١
	داخل المجموعات	٤٠,٨٨٧	١٩٦	٠,٢٠٩		
	المجموع	٤١,٥٥٩	١٩٩			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	٠,٥٠٠	٣	٠,١٦٧	٠,٧٩٥	٠,٤٩٨
	داخل المجموعات	٤١,٠٦٠	١٩٦	٠,٢٠٩		
	المجموع	٤١,٥٥٩	١٩٩			
التخصص	بين المجموعات	١,٢٧٥	٤	٠,٣١٩	١,٥٤٤	٠,١٩١
	داخل المجموعات	٤٠,٢٨٤	١٩٥	٠,٢٠٧		
	المجموع	٤١,٥٥٩	١٩٩			
المسمى الوظيفي	بين المجموعات	٢,٧٩١	٢	١,٣٩٥	٧,٠٩٠	٠,٠٠١*
	داخل المجموعات	٣٨,٧٦٨	١٩٧	٠,١٩٧		
	المجموع	٤١,٥٥٩	١٩٩			
عدد سنوات الخدمة في المؤسسة	بين المجموعات	١,٧٤٤	٤	٠,٤٣٦	٢,١٣٥	٠,٠٧٨
	داخل المجموعات	٣٩,٨١٥	١٩٥	٠,٢٠٤		
	المجموع	٤١,٥٥٩	١٩٩			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥)

يلاحظ من الجدول (٣-١٩) أن قيمة (ف) للفروق في المناخ التنظيمي بمؤسسة المناطق الحرة وفقاً للمسمى الوظيفي بلغت العلاقة (٧,٠٩٠)، بقيمة احتمالية بلغت (٠,٠٠١)، وهي أقل منمستوى الدلالة (٠,٠٥)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو المناخ التنظيمي بمؤسسة المناطق الحرة تعزى للمسمى الوظيفي، وبالتالي فإننا نرفض فرضية الدراسة بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي، في حين لم تصل قيم (ف) للمتغيرات الأخرى حد الدلالة الإحصائية، وبالتالي فإننا نقبل فرضية الدراسة فيما يتعلق بهذه المتغيرات، والتي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو المناخ التنظيمي بمؤسسة المناطق الحرة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات الخدمة في المؤسسة).ومن أجل تحديد اتجاه الفروق الإحصائية في تصورات المبحوثين نحو المناخ التنظيمي بمؤسسة المناطق الحرة وفقاً للمسمى الوظيفي فقد تم استخدام اختبار توكي (Tukey)، ويبين الجدول (٣-٢٠) ذلك.

جدول (٣-٢٠)
نتائج اختبار توكي للفروق فيتصورات المبحوثين نحو المناخ التنظيمي بمؤسسة المناطق الحرة تعزى للمسمى الوظيفي

المتوسطات	مدير (٣,٦٨)	رئيس قسم (٣,٥٠)	موظف (٣,٣١)
مدير (٣,٦٨)	-	٠,١٨	٠,٣٧*
رئيس قسم (٣,٥٠)		-	٠,١٩*
موظف (٣,٣١)			-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥)

يشير الجدول (٣-٢٠) إلى نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية للفروق في تصورات المبحوثين نحو المناخ التنظيمي بمؤسسة المناطق الحرة وفقاً للمسمى الوظيفي، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من المديرين ورؤساء الأقسام وبين الموظفين، ولصالح المديرين ورؤساء الأقسام.

اختبار الفرضية الثالثة، وتنص على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى اداء أداء العاملين بمؤسسة المناطق الحرة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة في المؤسسة)"

يظهر الجدول (٣-٢١) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في أداء العاملين بمؤسسة المناطق الحرة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة في المؤسسة)، عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=٠,٠٥).

جدول (٣-٢١)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى أداء العاملين بمؤسسة المناطق الحرة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة في المؤسسة)

الخصائص الشخصية والوظيفية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	٠,٢٩٣	٣	٠,٠٩٨	٢,٠٠٦	٠,١١٤
	داخل المجموعات	٩,٥٥٦	١٩٦	٠,٠٤٩		
	المجموع	٩,٨٤٩	١٩٩			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	٠,٢٣٤	٣	٠,٠٧٨	١,٥٨٧	٠,١٩٤
	داخل المجموعات	٩,٦١٦	١٩٦	٠,٠٤٩		
	المجموع	٩,٨٤٩	١٩٩			
التخصص	بين المجموعات	٠,٣٩٨	٤	٠,١٠٠	٢,٠٥٤	٠,٠٨٨
	داخل المجموعات	٩,٤٥١	١٩٥	٠,٠٤٨		
	المجموع	٩,٨٤٩	١٩٩			
المسمى الوظيفي	بين المجموعات	٠,٤٧٨	٢	٠,٢٣٩	٥,٠١٩	*٠,٠٠٧
	داخل المجموعات	٩,٣٧٢	١٩٧	٠,٠٤٨		
	المجموع	٩,٨٤٩	١٩٩			
عدد سنوات الخدمة في المؤسسة	بين المجموعات	٠,٠٧٩	٤	٠,٠٢٠	٠,٣٩٥	٠,٨١٢
	داخل المجموعات	٩,٧٧٠	١٩٥	٠,٠٥٠		
	المجموع	٩,٨٤٩	١٩٩			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥)

يلاحظ من الجدول (٣-٢١) أن قيمة (ف) للفروق في مستوى أداء العاملين بمؤسسة المناطق الحرة وفقاً للمسمى الوظيفي بلغت العلاقة (٥,٠١٩)، بقيمة احتمالية بلغت (٠,٠٠٧)، وهي أقل منمستوى الدلالة (٠,٠٥)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء العاملين بمؤسسة المناطق الحرة تعزى للمسمى الوظيفي، وبالتالي فإننا نرفض فرضية الدراسة بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي، في حين لم تصل قيم (ف) للمتغيرات الأخرى حد الدلالة الإحصائية، وبالتالي فإننا نقبل فرضية الدراسة فيما يتعلق بهذه المتغيرات، والتي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء العاملين بمؤسسة المناطق الحرة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات الخدمة في المؤسسة).

ومن أجل تحديد اتجاه الفروق الإحصائية في مستوى أداء العاملين بمؤسسة المناطق الحرة وفقاً للمسمى الوظيفي فقد تم استخدام اختبار توكي (Tukey)، ويبين الجدول (٣-٢٢) ذلك.

جدول (٣-٢٢)

نتائج اختبار توكي للفروق في مستوى أداء العاملين بمؤسسة المناطق الحرة تعزى للمسمى الوظيفي

المتوسطات	مدير (٣,٣٦)	رئيس قسم (٣,٢٨)	موظف (٣,٢٠)
مدير (٣,٣٦)	-	٠,٠٨	٠,١٥*
رئيس قسم (٣,٢٨)		-	٠,٠٨
موظف (٣,٢٠)			-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥)

يشير الجدول (٣-٢٢) إلى نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية للفروق في مستوى أداء العاملين بمؤسسة المناطق الحرة وفقاً للمسمى الوظيفي، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من المديرين والموظفين، ولصالح المديرين، وهذا يعني ان المدراء أكثر إدراكاً وأكثر مسؤولية وخبرة من العاملين، كما انهم يعتبرون قدوة للعاملين ومثالاً يحتذا به.

(٣-١٠) نتائج السؤال المفتوح:

ويتعلق هذا السؤال بكيفية تحسين المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة المناطق الحرة من وجهة نظر افرد مجتمع الدراسة لتحسين مستوى الأداء .

جدول (٣-٢٣)

التكرارات والنسبة المئوية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن وسائل تحسين المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة المناطق الحرة لتحسين الأداء

الرقم	وسائل تحسين المناخ التنظيمي في المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
١	وضع أسس موضوعية للاختيار والتعيين في المؤسسة.	٧٣	%١٨,٥
٢	أن تقوم المؤسسة بتفويض صلاحيات اتخاذ القرار للمرؤوسين.	٦٩	%١٧,٥
٣	ضرورة أن تتسم النظم واللوائح التنظيمية في المؤسسة بدرجة مرونة كافية.	٥٤	%١٣,٧
٤	توطيد العلاقات الإنسانية بين العاملين والإدارة في المؤسسة	٥١	%١٢,٩
٥	أن تقدم الإدارة الحوافر المعنوية والتشجيعية والمادية للموظفين.	٤٢	%١٠,٧
٦	تفعيل الاتصالات غير الرسمية بين العاملين في المؤسسة.	٣٨	%٩,٦
٧	تطوير المهارات الفنية والمهنية للعاملين في المؤسسة	٣٦	%٩,٢
٨	ان تستند عملية نقل العاملين في المؤسسة على اسس واضحة، ويتم الإعلان عنها في الوقت المناسب	٣١	%٧,٩
	المجموع	٣٩٤	%١٠٠

يتضح من الجدول (٣-٢٣) أن أهم وسائل تحسين المناخ التنظيمي في مؤسسة المناطق الحرة لتحسين الأداء وضع أسس موضوعية للاختيار والتعيين في المؤسسة إذ شكلت ما نـسبته (١٨,٥%)، يليها قيام المؤسسة بتفويض صلاحيات اتخاذ القرار للمرؤوسين إذ شكلت ما نـسبته (١٧,٥%)، يليها اتسام النظم واللوائح التنظيمية في المؤسسة بدرجة مرونة كافية إذ شكلت مـا نسبته (١٣,٧%). في حين كانت اقل وسائل تحسين المناخ التنظيمي في مؤسسة المناطق الحرة أهمية استناد عملية نقل العاملين في المؤسسة على أسس واضحة، ويتم الإعلان عنها في الوقت المناسب إذ شكلت ما نسبته (٧,٩%)، يليها تطوير المهارات الفنيـة والمهنيـة للعـاملين فـي المؤسسة إذ شكلت ما نسبته (٩,٢%).

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

(٤-١) النتائج:

- أظهرت نتائج تحليل البيانات أن مستوى تصورات العاملين نحو المناخ التنظيمي في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية كان متوسطاً. وهذا يشير إلى أن المناخ التنظيمي في المؤسسة لا يحقق متطلبات العمل لدى العاملين في المؤسسة بكفائة وفاعلية، مما يتطلب تطوير هذا المناخ. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحنيطي (٢٠٠١) التي أظهرت ان مستوى رضا العاملين عن عوامل المناخ التنظيمي كان متوسطاً. واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة عابدين وأبو سمرة (٢٠٠١) التي أظهرت تدني مستوى تقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة للمناخ التنظيمي فيها بشكلٍ عام، وتفاوتت مستويات التقدير باختلاف مجالات المناخ التنظيمي.
- شكلت الحوافز المرتبة الأولى بالنسبة لأبعاد المناخ التنظيمي الأخرى في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية، في حين شكل الهيكل التنظيمي المرتبة الدنيا. ويمكن ان يفسر الباحث هذه النتيجة بان مؤسسة المناطق الحرة تقدم العديد من الحوافز للعاملين معنوية ومادية على حد سواء، إلا ان المؤسسة لم تحدث تطويراً على هيكلها التنظيمي في ظل تطور الخدمات التي تقدمها.
- ان درجة تناسب حجم المزايا التي يحصل عليها العاملون في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية مع العطاء الذي يقدمونه متوسطة، وهذا يبين ضعف ربط نظام الحوافز في المؤسسة بنتائج الأعمال التي يقوم بها العاملين.
- لم يمارس المديرين في مؤسسة المناطق الحرة تفويض الصلاحيات بالمستوى المطلوب، مما يبين تدني مستويات الثقة بين المديرين والعاملين في المؤسسة.
- لا تتم عملية اتخاذ القرارات في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية دائماً من قبل أشخاص مناسبين ذوي علاقة بموضوع القرار، وهذه النتيجة يمكن تفسيرها بتأثير التنظيمات غير الرسمية في المؤسسة على عملية صنع القرار.
- كان إسهام الاتصالات غير الرسمية بين العاملين في تحسين العلاقات الإنسانية دون المستوى المتوقع، كما أن سعي المديرين إلى إقامة لقاءات عامة ومتوقعة وبشكل دوري مع العاملين كانت محدودة، وهذه النتيجة تؤيد النتائج السابقة من تدني مستويات الثقة، وطبيعة التنظيمات غير رسمية في المؤسسة وأهدافها وأطرها التي لا تتماشى مع أهداف المؤسسة.

- كان دور الإدارة في توجيه الموظف عند وقوعه بالخطأ محدوداً، وأن انتقال المعاملات بين الأقسام المختلفة وفقاً للإجراءات النظامية والتعليمات الصادرة يتم بصورة غير فعالة. ويمكن تفسير ذلك إلى عدم تطوير نظم واجراءات العمل والذي قد يرتبط بعدم تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- لا يتم نقل العاملين في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية بناء على أسس واضحة ومعلنة، وان أسس الاختيار والتعيين ليست دائماً موضوعية، وهذه تشير إلى اتسام أسس الاختيار والتعيين في المؤسسة بالروتينة وعدم المرونة.
- تبين أن درجة توافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة عمل ومهام مؤسسة المناطق الحرة الأردنية غير مرضية، وأن العاملين لا يدركون تماماً مرونة النظم واللوائح التنظيمية.
- كان مستوى أداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية متوسطاً. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحنيطي (٢٠٠١) التي اظهرت ان مستوى أداء العاملين لمهامهم الوظيفية كان متوسطاً.
- يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، الاتصالات، تنمية الموارد البشرية) ومستوى أداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحنيطي (٢٠٠١) التي اظهرت وجود علاقة بين مستوى الأداء وبعض عوامل المناخ التنظيمي. واتفقت مع نتائج دراسة جوران ولارس (Goran and Lars, 1998) التي بينت وجود علاقات قوية بين المناخ التنظيمي والأداء.
- لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي (نظم واجراءات العمل، اتخاذ القرارات، الحوافز) ومستوى أداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو المناخ التنظيمي بمؤسسة المناطق الحرة تعزى للمسمى الوظيفي، وكانت هذه الفروق بين كل من المديرين ورؤساء الأقسام وبين الموظفين، ولصالح المديرين ورؤساء الأقسام.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو المناخ التنظيمي بمؤسسة المناطق الحرة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات الخدمة في المؤسسة).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء العاملين بمؤسسة المناطق الحرة تعزى للمسمى الوظيفي، وكانت هذه الفروق بين المديرين والموظفين، ولصالح المديرين.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحنيطي (٢٠٠١) التي اظهرت وجود علاقة بين مستوى أداء العاملين لمهامهم الإرشادية والوظيفية وبعض خصائصهم الشخصية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء العاملين بمؤسسة المناطق الحرة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات الخدمة في المؤسسة).

(٤-٢) التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فإنه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات، منها:-

- العمل على إعادة بناء الهيكل التنظيمي لمؤسسة المناطق الحرة الأردنية بما يحقق أهدافها، ومتطلبات العمل فيها، وطبيعة الخدمات التي تقدمها من خلال إعداد وصف وتوصيف للوظائف في مؤسسة المناطق الحرة، وبما يتوافق والاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية للمؤسسة.
- التركيز على عملية اتخاذ القرارات في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية، وتحديد الجهات المسؤولة عن عملية اتخاذ القرار، وفقاً لطبيعة القرار، وتحديد مسؤوليات العاملين بدقة ووضوح، وبشكل معلن، من خلال اطلاع العاملين في المؤسسة على مهام وواجبات وظائفهم، واطلاعهم على الأنظمة والتعليمات المعمول بها في مؤسسة المناطق الحرة، ولاسيما فيما يتعلق بتفويض الصلاحيات.
- العمل على تنمية وتطوير الاتصالات غير الرسمية بين العاملين في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية، وتشجيع المديرين على إقامة لقاءات عامة ومتوقعة وبشكل دوري مع العاملين، لخلق درجة من الثقة بين العاملين في المؤسسة، من خلال تفعيل الأنشطة الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة، ودعم الإدارة في المؤسسة لهذه الأنشطة.
- تفعيل دور الإدارة في توجيه العاملين وحل المشاكل التي يعجزون عن معالجتها، ولا سيما عند وقوعهم بخطأ أثناء العمل، من خلال تفعيل نظام الرقابة والتوجيه في المؤسسة، واستثمار التغذية الراجعة في تقويم الأداء الوظيفي، والابتعاد عن سياسة تصيد الأخطاء.
- وضع أسس واضحة ومعلنة فيما يتعلق بنقل العاملين في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية من ناحية، وبأسس الاختيار والتعيين من ناحية أخرى بتحقيق الشفافية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

الكتب:

- إبراهيم عبد ا المنيف، "الإدارة: المفاهيم، الأسس، المهام"، (ط١)، الريـاض، مطـابع الفرزدق التجارية، (١٩٩٣).
- احمد رشيد، نحو مفهوم متطور من الإدارة العامة، ط (٢)، القاهرة، دار الفكر العربـي (١٩٩٤).
- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة، بيروت، (١٩٨٣).
- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، الجامعة دار المعرفـة الجامعية (١٩٨٦).
- سيد الهواري، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، القاهرة، مكتبة عين شمس (١٩٨٧).
- عامر الكبيسي، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة: التنظـيم الإداري الحكـومي بـين التغيير والمعاصرة، الطبعة الرابعة، الدوحة، مطابع دار الشرق، (١٩٩٨).
- عامر سعيد يس، وخالد يوسف الخلف، الإنتاجية القياسية: معـايير الأداء قيـاس الأداء الفعلي، الرياض، دار المريخ (١٩٨٢).
- عبد الباري إبراهيم درة، العامل البشري والانتاجية في المؤسسات العامة، عمـان، دار الفرقان للنشر والتوزيع (١٩٨٢).
- عبد ا عبد الغني الطجم وطلق عوض ا الـسواط، الـسلوك التنظيمـي: المفـاهيم النظريات والتطبيقات، جدة، دار التوابع للنشر والتوزيع، (٢٠٠٠).
- فؤاد عبد القاضي، "الابتكار والتطوير في استراتيجيات الانتقال من الصناعات التقليديـة الى الصناعات الحديثة، استراتيجيات التغيير"، مركـز وايـد سـيرفس للاستـشارات والتطوير الإداري، القاهرة، (٢٠٠١)،
- محمد عبد الغني حسن الهلال، مهارات إدارة الأداء، القاهرة، مركـز تطـوير الأداء، (١٩٩٦).

- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: سياسات مفاهيم خدمية، دار وائل للنـشر، عمـان، (١٩٩٩).
- ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، مـرام للطباعـة الإلكترونيـة (١٩٩٣).

الرسائل العلمية:

- أحمد علي العمري، تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في البنوك الأردنية" دراسة تطبيقة باستخدام تحليل المسار، رسالة ماجستير غيـر منـشورة، جامعـة اليرمـوك، (٢٠٠١).
- باسمة رفيق النوري، المناخ التنظيمي في إطار الاقتناء التكنولوجي، دراسة تطبيقية على المنشآت الصناعية السعودية في مدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز جدة، (١٩٩٤).
- ثامر محارمة، تحليل المناخ التنظيمي في أجهزة الخدمـة المدنيـة الأردنيـة، رسـالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، (١٩٩٣).
- جرمان أحمد محمد الشهري، أثر العوامل التنظيميـة الرسـمية علـي فاعليـة الإدارة بالخدمات الطبية بالحرس الوطني دراسة تطبيقية علي مستشفي الملـك خالـد الـوطني بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، (١٩٩٨).
- خالد بن عبد الرحمن بن حسين آل الشيخ، "المتغيرات الشخصية والتنظيميـة وعلاقتهـا بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الريـاض، جامعـة نايف العربية للعلوم الأمنية، (٢٠٠١).
- خليل احمد الحسبان، "محددات وحدات التطوير الاداري والتدريب في الاجهزة الحكومية الاردنية، وجهات نظر العاملين في هذه الوحدات"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، (١٩٩٩).
- خليل عبيد سالم الحازمي، أثر استخدام الحاسوب في أداء الأجهـزة الأمنيـة: دراسـة مسحية على حرس الحدود بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، (١٩٩٩).

- خديجة أحمد عبد المؤمن الحربي، التطوير التنظيمي وأثـره علـي كفـاءة الأداء فـي المنظمة: دراسة تطبيقية علي أمانة مدينة جدة، رسالة ماجستير غير منـشورة، جامعـة الملك عبد العزيز، السعودية، (١٩٩٦).
- عادل عبدا على باجابر، الاتجاهات المهنية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لدى الأخـصائيين الاجتماعيين و الأخصائيات الاجتماعات العاملين في المستشفيات الحكوميـة المركزيـة بالمنطقة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعـة ام القـرى، مكـة المكرمـة، (١٩٩٥).
- عبد ا بن حمدي اليوبي، البعد المعنوي لبيئية العمل الداخلية وأثره علي مستوى الاداء: دراسة تطبيقية علي المنظمات العامة بمحافظة جدة رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، (٢٠٠١).
- عليه عبد الفتاح شهاب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوي في وادي الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعـة الأردنيـة، عمان، الأردن. (١٩٩٢).
- نوال عثامنة، تقييم المناخ التنظيمي في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعـضاء هيئـة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، (١٩٩٦).
- نور سالم حجلان، أثر المناخ التنظيمي على إبداع المـوظفين دراسـة ميدانيـة علـى المنظمات الحكومية في جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جدة جامعـة الملـك عبـد العزيز، (١٩٩٧).
- غزيل سعد العيسى، المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية علـى عينة من الموظفات الإداريات العاملات في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، (١٩٩٦).

الدوريات:

- موسى احمد السعودي، "العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية"، مجلة دراسات في العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد (٣١) , العدد (١)، (٢٠٠٥)، ص ص ١٠٠ – ١١٤
- أكثم الصرايرة، "مظاهر الإحباط الوظيفي وأثرها في الاغتراب التنظيمي "دراسة ميدانية في المنظمات الصحية العامة في المملكة الأردنية الهاشمية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد (٣٢)، العدد (٢), (٢٠٠٥)، ص ص ٢٩٨ – ٣٢٧.
- خالد الهيتي، وطارق يونس، "العلاقة بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية: دراسات بين المنشأة العامة للمطاحن العراقية وشركة مطاحن أمريكية"، المجلة العربية للإدارة، العربية للعلوم الإدارية، مجلد (١١)، العدد (٤)، عمان: (١٩٨٧).
- دوخي عبد الرحيم الحنيطي، "فاعلية أداء المهام الوظيفية للعاملين بالجهاز الفني الزراعي بمحافظة الكرك بالمملكة الأردنية الهاشمية وعلاقتها بخصائصهم الشخصية والمناخ التنظيمي"، مجلة دراسات في العلوم الزراعية، الجامعة الأردنية، المجلد (٢٨)، العدد (١)، (٢٠٠١)، ص ص ٤٧ – ٦٧.
- زياد المعشر، "قياس وتحليل الولاء التنظيمي وضغوط العمل في الإدارات الحكومية في محافظات الشمال في الأردن "دراسة ميدانية تحليلية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد (٣٠)، العدد(١)، (٢٠٠٣)، ص ص ١٦٤ - ١٨٢.
- صلاح محمد خضور، "عوامل أساسية لنجاح إدارة الشرطة في تحقيق أهدافها"، مجلة الفكر الشرطي، الإدارة العامة للشرطة الشارقة، المجلد (١٢)، العدد (١)، (٢٠٠٣)، ص٧٢.
- عبد الرحيم علي المير، "العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والوصف الوظيفي والصفات الشخصية"، مجلة معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد (٢)، (١٩٩٥).
- عمر أحمد همشري، "المناخ التنظيمي في مكتبات الجامعات الأهلية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها"، دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، مجلد (٢٦)، عدد (١)، (١٩٩٩)، ص١٨٧.

- مؤيد سليمان، "المناخ التنظيمي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر"، المجلة العربية للإدارة، المجلد (١١)، العدد (١)، (١٩٨٧).، ص٣٨.
- محمد القريوتي، "المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعـضاء هيئـة التدريس"، مؤتة للبحوث والدراسات، مجلد (٩)، عدد (٥)، (١٩٩٤).
- محمد طعامنه، "أثر وحدات التطوير الإداري في المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام في الأردن"، دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، مجلد (٣)، عدد (٤)، (١٩٩٦)، ص١٠٤.
- محمد عبد القادر عابدين و محمود أحمد أبو سمرة ، "المناخ التنظيمي في جامعة القدس كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها: دراسة حالة"، مجلـة العلـوم الإنـسانية، جامعـة النجاح، (٢٠٠١).
- محمد فالح الحنيطي؛ "الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى الموظفين فـي الأجهزة الحكومية بالأردن: دراسة ميدانية تحليلية"، مجلة دراسـات العلـوم الإداريـة، الجامعة الأردنية، المجلد (٣٠) ,العدد (٢)، (٢٠٠٣)، ص ص ٣٩٨ – ٤١٥.
- محمود محمد ذنيبات، "المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين فـي اجهـزة الرقابـة المالية والإدارية في الأردن"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلـد (٢٦)، العدد (١)، (١٩٩٩)، ص٣٤.
- موسى أحمد السعودي، "أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العـاملين فـي مؤسسة الضمان الاجتماعي دراسة ميدانية"، مجلة دراسات العلوم الإداريـة، الجامعـة الأردنية، المجلد (٣٣) ,العدد (١)، (٢٠٠٦)، ص ص ٥٤ – ٧٨.
- موسى اللوزي، "الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن"، مجلسة دراسات، الجامعـة الأردنيـة، المجلـد (٢١)، العـدد (٦)، (١٩٩٤)، ص١٤٧.
- نائل عواملة، "أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر الحكومية المركزيـة فـي الأردن"، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، المجلد (٢١)، العدد (٣)، (١٩٩٤)، ص ص ٢٤١-٢٤٢.

- نائل عواملة، "أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر الحكومية المركزيـة فـي الأردن"، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، المجلد (٢١)، العدد (٣)، (١٩٩٤)، ص ص ٢٤١-٢٤٢.

النشرات:

- مؤسسة المناطق الحرة، الخطة الإسـتراتيجية (٢٠٠٥ ـ ٢٠٠٧)، المملكـة الأردنيـة الهاشمية.
- مؤسسة المناطق الحرة، قانون مؤسسة المناطق الحرة لسنة (١٩٨٣) وتعديلاته، المملكة الأردنية الهاشمية.
- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري: مهارة أساسية من مهارات القيـادات في المؤسسات الشرطية العربية، ورقة عمل مقدمة للحلقة العلمية للمهـارات الإداريـة للقيادات العليا، ومعهد التدريب بأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض (١٩٩٨).

ثانياً: المراجع الانجليزية

Books:

- Burke, W. Warner, Organization Change – Theory and Practice. Sage Publications Series. California. (2002).
- French, L. Wendell, Bell, Cecil, H., Zawacki, Robert A., Organization Development and Transformation. McGraw-Hill Inc. (1995).
- Rosenbaym, B.L., How to Motivate Todays Workers, McGraw-Hill, Inc, (1982).
- Russell, Roberta S. and Taylor, Bernard W., Operations Management, Pearson Education Inc. New Jersy. (2003).

Article:

- Charurvedi, Saurabhi & Roy, Rishu, "Job Experience, Organizational Climat and Organizational Commitment: An Exploratory Study", Icfai Journal of Organizational Behavior, Vol. (6), No. (1), (2007), Pp. 55-62.
- Chen, Ghung-Jen & Lin Bou-Wen, "The Effects of Environment, Knowledge Attribute, Organizational Climate, and Firm Characteristics on Knowledge Sourcing Decisions", R &D Management , Vol. (34), No. (2), (2004), Pp. 137-146.
- Evans, G. L., "The Relationship Between Organizational Climae and Job Satisfaction an Reported by Community Presidents", Dissertation Abstract International, University of Florida, Vol (58), No. (7), (1996).
- Evans. G.L. "Relationship Between Organizational Climate And Job Satisfaction as Reported by Community Presidents". Dessertation Abstract International, University of Florida, Vol (58), No. (7), (1996), PP. 2475.
- Gemmill, James, "Murray Faculty and Administrators Perceptions of Organizational Clmate Effectiveness and Structure at South Dakota Public Colleges and Universities", Dissertation Abstract International, Vol. (48), No (12), (1987).
- Gran. E. and Lars. R., "Leadership Style, Social Climate and Organizational Outcomcs: A Study of a Swedish University College". Creativity and Innovation Management,.7, No.3, (1998), PP. 126-130.
- Jahan Shan, B. "The Relationship Between Organizational Climate and Job Satisfaction of Academic Administrations in Selected

Community Colleges and Universities", Dissertation Abstract International, Vol. (46), No. (10) (19), PP. 11985.

- Janice, M. G. "Leadership as an Aspect of Organizational Climate, Job Satisfaction, and Perceived Organizational Effectiveness of Faculty", Dissertation Abstract International, 46, (11), 1985.
- Lamborn, L. Marilyn. "Motivation and Job Satisfaction of Deans of School of Nursing", Journal of Professional Nursing. Vol. (7) No. (1), (1991).
- Linzer, Mark, & et. al., "Organizational Climate, Stress, and Error in Primary Care: The MEMO Study", Advances in Patient Safety. Vol. (1), (2003). Pp. 65-77.
- Morales, Jose, "Analysis of job satisfaction, Dissatisfaction and Sensitivity among Athletic Managers Employed by Institutions of Higher Education in Puerto Rico", Dissertation Abstract International, . Vol. (54) No. (7), (1994).
- Moran, E. T., "Organizational Climate in Institutions of Higher Education Construct Determinations and Theoretical Dimensions", Dissertation Abstract International, University of New York at Albany, . Vol. (47) No. (1), (1985).

Paper:

- Burton, Richard, M. Lauridsen, Jogen & Obel, Boge. Tension and Resistance to Change in Organizational Climate: Managerial Implications for a Fast Paced World, Duke University, (1999)
- Keiningham, Timothyl, Cooil, Buruce, Aksoy, Lerzan & Maryott, Kersten M., Investigating the Business-Unit Levl Relationship Between Employee Perceptions of Organizational Climate and Business Outcomes, Virginia Commonweanlthy University – School of Business, (2006).

الملاحق

بسم ا   الرحمن الرحيم

ملحق (١)

الاستبانة

بسـم الله الرحمن الرحيم

جامعة آل البيت

كلية إدارة المال والأعمال

قســـم الإدارة العامة

الأخ الموظف الكريم المحترم

تحية طيبة وبعد،

يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي و تأثيره علـى أداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة.

إن حرصكم على تقديم المعلومات الكافية والمطلوبة بدقة وموضوعية، سيؤدي بلا شـك إلى تحقيق أهداف البحث، والخروج بالتوصيات التي تساعد في وضع حلول مناسبة لموضـوع البحث.

لذا أرجو التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان بعناية مع إبداء أية ملاحظـات ترونهـا مناسبة، علماً أن البيانات التي ستوفرها الإستبيان ستستخدم لأغراض البحث العلمي، وسـتعامل بسرية تامة، وسيتم تزويدكم بنتائج الدراسة في حال الانتهاء منها إذا رغبتم بالإطلاع عليها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،

الباحث

موسى البطوش

طالب ماجستير

جامعة ال البيت

القسم الأول: المعلومات العامة

يرجى وضع إشارة (×) في مربع الإجابة التي تراها مناسبة:

١- الجنس :

☐	ذكر	☐	أنثى

٢- العمر:

☐	٢٥ سنة فأقل	☐	٢٥ -٣٤ سنة
☐	٣٥- ٤٤ سنة	☐	٤٥-٥٤ سنة
☐	٥٥ سنة فاكثر		

٣- ٣ - المؤهل العلمي:

☐	الثانوية العامة فما دون	☐	دبلوم متوسط
☐	بكالوريوس	☐	دبلوم عالي
☐	ماجستير	☐	دكتوراه

٤- التخصص:

☐	محاسبة	☐	علوم إدارية (إدارة عامة او ادارة أعمال
☐	علوم مالية ومصرفية	☐	اقتصاد
☐	قانون	☐	أخرى (أذكرها لطفاً ....)

٥- المسمى الوظيفي :

☐	مدير	☐	مساعد مدير
☐	رئيس قسم	☐	موظف
☐	أخرى (أذكرها لطفاً ....)	☐	

٦- عدد سنوات الخدمة في المؤسسة

☐	٥ سنوات فاقل	☐	٥-٩
☐	١٠- ١٤	☐	١٥-١٩
☐	٢٠-٢٤	☐	٢٥ سنة فأكثر

الجزء الثاني

يحتوى هذا الجزء على عبارات تصف المناخ التنظيمي السائد في مؤسـسة المنـاطق الحـرة، يرجي وضع إشارة (X) في المربع الذي يتفق مع رأيك في كل عبارة من العبارات الواردة في هذا الجزء

ت	الفقرات	موافق بدرجة عالية جدا	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
	الهيكل التنظيمي:					
١	يتوافق الهيكل التنظيمي مع الأهداف العامة للمؤسسة.					
٢	يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة عمــل ومهام المؤسسة.					
٣	تتسم العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة والمديريات والأقسام التابعة لها بالوضوح.					
٤	خطوط السلطة للرؤساء والمرؤوسين واضحة.					
٥	يوجد وصف وظيفي محدد ومكتوب للمهام المناطة بالعاملين.					
٦	تتخذ المؤسسة الإجراءات الضرورية لمواجهة الأمور الطارئة وبسرعة.					
٧	أدرك مدى مرونة النظم واللوائح التنظيمية المحيطة بعملي.					
٨	إجراءات العمل المتعلقة بمسؤلياتي تتفق مع قدراتي الادائية.					
٩	هناك تعدد كبير في المستويات الإدارية.					
١٠	الهياكل التنظيمية في المؤسسة واضحة بدرجة عالية.					
	الاتصالات :					
١١	يتم الاتصال الإداري بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة.					
١٢	تعتمد الإدارة على الاتصالات المناسبة لتنفيذ الأوامر والتوجيهات.					
١٣	يتم استخدام الاتصال الشفوي للحالات المفاجئة.					
١٤	تسهم الاتصالات غير الرسمية بين العاملين في تحسين العلاقات الإنسانية.					
١٥	يسعى المدير إلى إقامة لقاءات عامة ومتوقعة وبشكل دوري مع العاملين					
١٦	تقوم سياسة الإشراف على أساس رسم خطوط عريضة للمرؤوسين لإنجاز المهام.					
١٧	يلتزم العاملين بالتسلسل الهرمي					
	نظم وإجراءات العمل :					
١٨	يحترم العاملين إجراءات العمل المحددة في دليل الأنظمة.					
١٩	يتم انتقال المعاملات بين الأقسام المختلفة وفقاً للإجراءات النظامية والتعليمات الصادرة.					
٢٠	يحصل العاملون على حقوقهم فيما يتعلق بالإجازات.					
٢١	يتم التجديد والتطوير في الأنظمة وإجراء العمل.					
٢٢	تعمل الإدارة على توجيه الموظف عند وقوعه بالخطأ					
٢٣	يتلقى الموظف الدعم من رؤسائه.					
٢٤	يتم نقل الموظفين بين الدوائر المختلفة بالاهتمام بمدى الانسجام لخبراتهم وتخصصاتهم مع الموقع الجديد					

ت	الفقرات	موافق بدرجة عالية جدا	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
	اتخاذ القرارات :					
٢٥	تتم دراسة مشروعات القرارات قبل صدورها لتحديد مدى تحققها للصالح العام للمؤسسة.					
٢٦	يتم إتباع متخذي القرارات للمعايير التي تساعدهم في اتخاذ القرارات الرشيدة.					
٢٧	يتم لجوء متخذي القرارات إلى المشاورات واستطلاعات الراي قبل اتخاذ القرارات.					
٢٨	يتراجع الرؤساء عن القرارات التي لا تحقق أهدافها.					
٢٩	يتم اتخاذ القرارات من قبل أشخاص مناسبين ذوي علاقة					
٣٠	يتم اتخاذ القرار بناء على معلومات مناسبة توفرها المؤسسة					
٣١	تفوض المؤسسة المرؤوسين صلاحيات اتخاذ القرار					
٣٢	تسمح نظام العمل بالمشاركة في اتخاذ القرارات					
	الحوافز					
٣٣	يتسم نظام الرواتب والأجور والمكافآت في المؤسسة بعدالة.					
٣٤	يتم الاهتمام بالاقتراحات والمبادرات والإجراءات التي يقوم بها المرؤوسون.					
٣٥	تقدم الإدارة الحوافز المعنوية والتشجيعية والمادية للموظفين المتميزين.					
٣٦	يتناسب حجم المزايا التي يحصل عليها العاملون مع العطاء الذي يقدمونه.					
٣٧	يهتم المدير بمشاعر العاملين.					
٣٨	يشعر العاملون بالأمان الوظيفي.					
٣٩	يتناسب مستوى دخل العاملين مع دخول الموظفين في المؤسسات الأخرى					
٤٠	يرتبط برنامج الحوافز ونظام المكافآت مع نتائج الأداء.					
٤١	أسس الترقية في المؤسسة عادلة.					
	تنمية الموارد البشرية :					
٤٢	تهتم الإدارة بكوادرها البشرية.					
٤٣	تستقطب الادارة الكوادر البشرية المؤهلة					
٤٤	يتم تدريب العاملين لتحسين ادائهم الوظيفي.					
٤٥	تتاح الفرص للعاملين لمواصلة تعليمهم اثناء الخدمة.					
٤٦	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية ووضع خطة لها					
٤٧	توجد اسس موضوعية للاختيار والتعيين					
٤٨	يتم نقل العاملين بناء على أسس واضحة ومعلنة					
٤٩	تتساوى فرص الترقية امام كافة العاملين					

الجزء الثالث و يتعلق بقياس الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة المناطق الحرة

في هذا الجزء مجموعة من الفقرات و العبارات التي تصف اداء العاملين في مؤسسة المنـاطق الحرة، يرجى وضع اشارة (X) في المربع الذي يتفق مع رايك في كل عبارة من العبارات.

ت	الفقرات	موافق بدرجة عالية جدا	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
٥٠	يحرص العاملون على تحقيق الأهداف العامة.					
٥١	يتم التخطيط لعملك قبل ادائه.					
٥٢	يتوفر التنظيم في المهام والواجبات.					
٥٣	يوفر نظام الرقابة نوعية وجودة في العمل.					
٥٤	يتم التنسيق مع الآخرين لأداء العمل بصورة جيدة.					
٥٥	يتم انجاز العمل وفق ما هو مخطط.					
٥٦	أساهم في التجديد والتطوير بشكل مستمر.					
٥٧	لدي القدرة على تصحيح الاخطاء الناتجة عن القيام بأداء عملي.					
٥٨	اتقيد بأنظمة العمل لإنجاز مهامي.					
٥٩	أعمل على ترتيب الأعمال اليومية حسب أهميتها.					
٦٠	لدي القدرة على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل.					
٦١	يتم انجاز العمل بشكل تعاوني					
٦٢	لدي القدرة على الاتصال برؤسائي ومرؤوسي.					
٦٣	اتحمل المسؤولية عن أداء عملي					

الجزء الرابع: السؤال المفتوح

برايك، كيف يمكن تحسين المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة لتحسين مستوى الاداء ؟

....

....

....

....

....

....

الملحق (٢)
مؤسسة المناطق الحرة الأردنية [١]

قامت فكرة المناطق الحرة على أنها أداة من أدوات الدولة فـي التنميـة مـن خـلال تخصيص مواقع أو مناطق جغرافية محددة تطبق فيها قوانين وأنظمة خاصة مختلفة عما يطبـق على باقي أنحاء الدولة وتميزها بإعفاءات وتسهيلات تؤهلها لأن تكون مناطق جذب اسـتثمارية لتنمية الصناعات التصديرية والمبادلات التجارية الدولية وتجارة الترانزيت .

ومن وحي هذه الفلسفة بدأت تجربة المناطق الحرة في الاردن عام ١٩٧٣ حيث أقيمت في ميناء العقبة منطقة حرة صغيرة لتنمية المبادلات التجارية الدولية وخدمة الترانزيت وعنـدما أثبتت هذه التجربة جدواها بادرت الحكومة قانون مؤقت رقم (٣٩) لـسنة ١٩٧٦ إلـى إنـشاء مؤسسة المناطق الحرة كمؤسسة حكومية ذات استقلال مالي وإداري يشرف على إدارتها مجلس إدارة برئاسة وزير المالية ويتولى المجلس وضع السياسات العامة وإعـداد الخطـط والبـرامج الخاصة بإقامة المناطق الحرة وتطويرها ووضعها في خدمة الاقتصاد الوطني لتحقيق الأهـداف والغايات التي أنشئت من اجلها .

أهداف المناطق الحرة

١- جذب رؤوس الأموال المحلية والأجنبية على شكل اسـتثمارات فـي مختلـف الأنـشطة الاقتصادية .
٢- توفير فرص عمل للقوى العاملة الأردنية وإكسابها المهارات الفنية والخبرات العملية .
٣- إدخال التكنولوجيا والتقنية الفنية المتقدمة إلى المملكة.
٤- تعزيز الدور الريادي للقطاع الخاص في إنشاء المناطق الحرة الخاصة والمشتركة التـي تستخدم الموارد الأولية المحلية في مدخلات الإنتاج .
٥- تطوير مناطق جديدة في المملكة من خلال إقامة مشاريع استثمارية فيها .

ان الادارة التي تستطيع تحقيق الأهداف بجدية وبكلفة أقل وزمـن أقـصر هـي الادارة الحصيفة التي تقوم على ايجاد مؤسسات متخصصة فاعلة تعمل بروح الفريق الواحد وتتوفر لها قيادات ادارية كفؤه نزيهة تقدم الصالح العام على اي اعتبار اخر وتتصف بالعدالـة والمبـادرة والابداع وتركز على العمل الميداني وتتصدى للمعاضل قبل وقوعها أو حين يكون من الـسهل التعامل معها قبل أن تتفاقم..."

---

[١] مؤسسة المناطق الحرة، قانون مؤسسة المناطق الحرة لسنة (١٩٨٣) وتعديلاته، المملكة الأردنية الهاشمية.

جلالة الملك عبدا الثاني ابن الحسين المعظم

رؤية المؤسسة

مناطق حرة جاذبة للاستثمارات محلياً وإقليميا وعالمياً

رسالة المؤسسة

توفير البيئة الملائمة لجذب وتنمية الاستثمارات المحلية والأجنبية وتحقيق رضا المتعاملين بتقديم خدمات مدنية متميزة بكفاءة وفاعلية وشفافية ، وذلك من خلال تطبيق مفاهيم الجـودة الـشاملة وتفعيل حس الشراكة وترجمته الى واقع ملموس وممارسة طبيعة وسلوك اعتيادى مـن خـلال التنسيق والتكامل مع المتعاملين والجهات المعنية ذات العلاقة

قانون مؤسسة المناطق الحرة رقم (٣٢) لسنه ١٩٨٤ وتعديلاته

المادة (١) يسمى هذا القانون (قانون مؤسسة المناطق الحرة رقم (٣٢) لسنه ١٩٨٤ ويعمل به من تاريخ نشره في الجريدة الرسمية .

المادة (٢) يكون للكلمات والعبارات التالية حيثما وردت في هذا القانون المعاني المخصصة لها أدناه الا اذا دلت القرينة على خلاف ذلك :-

الـــــوزيـــــــر : وزير المالية

المناطق الحرة : هي جزء من أراضي المملكة محددة ومسور بحاجز فاصـل ، توضـع فيـه البضائع لغايات التخزين والتصنيع مع تعليق استيفاء جميع الضرائب والرسوم المترتبة عليهـا ، وتعتبر هذه البضائع وكأنها خارج المملكة .

رأس المال المستثمر : العملات الأجنبية المحولة من والى المنطقة الحرة وفق تعليمـات البنـك المركزي والآلات والمعدات والمواد والسلع والتجهيزات اللازمة لإقامة أي مشروع في المنطقة الحرة وتشغيله او توسيعه فيها

المنطقة الحرة العامة : المنطقة التي تتولى المؤسسة إدارة الاستثمار فيها.

المنطقة الحرة الخاصة : المنطقة التي تتولى إدارتها أي جهة من القطـاع الخـاص باشـراف المؤسسة.

المنطقة الحرة المشتركة المنطقة التي تقام مشاركة بين المملكة ودول أخرى او بين جهات فـي القطاعين العام والخاص في أي منها وذلك مع مراعاة أحكام الاتفاقيات المعقودة لهذه الغاية

النشاط الاقتصادي : أي نشاط تجاري او صناعي او زراعي او خدمي يقوم به الشخص المسجل في المناطق الحرة.

الشخص المسجل : الشخص الطبيعي او الاعتباري المسجل لدى المؤسسة لممارسة النشاط الاقتصادي وفقاً لأحكام هذا القانون والأنظمة والتعليمات الصادرة بمقتضاه

المادة ٣ أ- تؤسس في المملكة مؤسسة تسمى (مؤسسة المناطق الحرة) ترتبط بالوزير وتتمتع بشخصية اعتبارية ذات استقلال مالي وإداري ، ولها ان تقوم بهذه الصفة بجميع التصرفات والإجراءات القانونية وان تنيب عنها النائب العام او أي شخص آخر تعينه لهذه الغاية

ب- يكون مركز المؤسسة في مدينة عمان ولها ان تنشئ فروعاً لها في أي مكان في المملكة

المادة ٤ تناط بالمؤسسة المهام والواجبات التالية :

أ- إنشاء المناطق الحرة وإلغاؤها

ب- إقامة المستودعات والمخازن والمنشآت اللازمة للمناطق الحرة وتطويرها بما يؤدي الى نمو هذه المناطق وازدهارها بما في ذلك المناطق الحرة المشتركة .

ج- إدارة واستثمار المناطق الحرة وتطويرها ووضعها في خدمة الاقتصاد الوطني وتنمية المبادلات التجارية الدولية ، وتجارة الترانزيت والصناعة التصديرية

د- تنفيذ الشروط والأحكام الخاصة بالرقابة الجمركية ورقابة القطع وتأمين المنشآت اللازمة لهذا الغرض

هـ - تسجيل المؤسسات والشركات في أي منطقة حرة.

و- إصدار التصاريح والموافقات المتعلقة بممارسة الأنشطة الاقتصادية في المناطق الحرة وفقاً لأحكام هذا القانون والأنظمة الصادرة بمقتضاه.

ز- حماية البيئة في المناطق الحرة والمحافظة عليها وضمان التنمية المستدامة وفق أسس ومعايير تحدد بمقتضى نظام يصدر لهذه الغاية على ان لا تقل هذه الأسس والمعايير عن المستوى المعتمد في المملكة ولهذه الغاية تمارس المؤسسة صلاحيات وزارة البيئة كما يمارس الوزير الصلاحيات المقررة لوزير البيئة بمقتضى قانون حماية البيئة المعمول به.

المادة ٥ لا يسمح بتخزين البضائع المارة بالترانزيت عبر المملكة إلا في المناطق الحرة

المادة ٦ أ- يتألف مجلس إدارة المؤسسة من وزير المالية رئيساً ومدير عام المؤسسة نائباً للرئيس وعضوية مندوب عن كل من :-

١- وزارة الصناعة والتجارة عضواً

٢- وزارة المالية / الجمارك عضواً

٣- وزارة النقل عضواً

٤- البنك المركزي عضواً

ب- يعين الأعضاء بقرار من مجلس الوزراء بناء على تنسيب الوزير .

المادة ٧ يتولى المجلس إدارة شؤون المؤسسة والإشراف على اعمالها وتناط به لذلك الغـرض جميع الصلاحيات والمهام اللازمة بما في ذلك .

أ- وضع السياسة العامة للمؤسسة

ب- إعداد الخطط والبرامج الخاصة بتطوير المناطق الحـرة وتنميتهـا وتأهيلهـا لاسـتقطاب الإستثمارات وإيجاد بيئة استثمارية متطورة تساهم في تنشيط الـصناعة والتجـارة والـسياحة والخدمات في المنطقة.

ج- النظر في طلبات استثمار المناطق الحرة في إقامة المشاريع الصناعية والتجارية والتخزين.

د- وضع الترتيبات الخاصة بأمور التأمين في المناطق الحرة

هـ- تحديد بدل الخدمات في المناطق الحرة بموافقة مجلس الوزراء

و- عقد القروض وإبرام الاتفاقيات الخاصة بها بموافقة مجلس الوزراء

ز- الموافقة على مشروع الموازنة العامة للمؤسسة ورفعها إلى مجلس الوزراء للتصديق عليها

ح- إعداد مشاريع الأنظمة

المادة ٨ أ- يعقد المجلس اجتماعاته بدعوة من الرئيس او نائبه في حالة غيابه كلما دعت الحاجة إلى ذلك ، ويكون اجتماع المجلس قانونياً إذا حضره أربعة من أعضائه بمن فـيهم الـرئيس أو نائبه ، ويصدر قراراته بالإجماع أو بالأكثرية ، وعند تساوي الأصوات يرجح الجانـب الـذي يؤيده الرئيس

ب- تحدد مكافآت أعضاء المجلس بقرار من مجلس الوزراء بتنسيب من الوزير

المادة ٩ رئيس المجلس يمثل المؤسسة مع الغير

المادة ١٠ يعين المدير العام وتنهى خدماته بقرار من مجلس الوزراء على ان يقتـرن القـرار بالإرادة الملكية السامية .

المادة ١١ يتولى المدير العام المهام والصلاحيات التالية :-

أ- تطبيق السياسة العامة للمؤسسة التي يضعها المجلس ، وتنفيذ القرارات التي يصدرها

ب- إدارة الجهاز التنفيذي للمؤسسة والإشراف على أعمال الموظفين والمستخدمين فيها

ج- إعداد مشروع الموازنة العامة للمؤسسة وعرضها على المجلس.

د- أية صلاحيات يفوضها إليه المجلس أو تنص عليها الأنظمة التي تصدر بمقتضى أحكام هـذا القانون

المادة ١٢ - تتكون الموارد المالية للمؤسسة من :-

أ- بدلات الإيجار والأشغال المؤقت للأراضي والعقارات التي تملكها المؤسسة

ب- عوائد الخدمات التي تقدمها المؤسسة والمحددة في نظام الاستثمار

ج- المبالغ التي تخصص لها في الموازنة العامة

د- القروض التي تحصل عليها المؤسسة

هـ- أية إيرادات أخرى يوافق عليها مجلس الوزراء

المادة ١٣ أ- تتمتع المؤسسة بجميع الإعفاءات والتسهيلات التي تتمتع بها الوزارات والـدوائر الحكومية

ب- يسمح بتعاطي أعمال الصناعة وتأسيس المصانع في المناطق الحرة بموافقة مجلس الإدارة ويشترط في ذلك أن تتوفر فيها واحدة أو أكثر من الخصائص التالية :-

١- الصناعات الجديدة غير القائمة محلياً والتي تعتمد على انتاج تكنولوجي حديث متقدم .

٢- الصناعات التي تتوفر لها المواد الأولية المحلية او الأجزاء المصنعة محلياً والصناعات والمتكاملة مع الصناعات المحلية .

٣- الصناعات التي ترفع مستوى مهارات اليد العاملة وتسهم في تقدمها الفني .

الصناعات التي تلبي حاجات الاستهلاك المحلي وتساعد في التقليل من الاعتماد على الاسـتيراد من خارج المملكة

ج- تحدد فئات الصناعات التي يسمح بإقامتها في المنطقة الحرة بمقتضى أحكام هـذا القـانون بقرار من مجلس الوزراء بناء على تنسيب مجلس الإدارة .

يتمتع الشخص المسجل الذي يمارس نشاطاً اقتصادياً في المناطق الحرة بالإعفاءات التالية[١] :-

١- إعفاء الأرباح المتأتية من النشاط الاقتصادي من ضريبة الـدخل للبـضائع التـي يـتم تصديرها الى خارج المملكة وكذلك تجارة الترانزيت ويستثنى من هذا الإعفاء الأربـاح المتأتية من البيع أو التنازل عن البضائع داخل حدود المنـاطق الحـرة [٢] أو إذا تـم إدخالها إلى السوق المحلي.

٢- إعفاء رواتب وعلاوات الموظفين غير الأردنيين العاملين في المشاريع التي تقـام فـي المنطقة الحرة من ضريبتي الدخل والخدمات الاجتماعية .

٣- إعفاء البضائع المستوردة للمنطقة الحرة او المصدرة منها لغير السوق المحلي من رسوم الاستيراد والرسوم الجمركية وسائر الضرائب والرسوم المترتبة عليها باستثناء بدلات الخدمات والأجور .

٤- إعفاء الأبنية والإنشاءات العقارية التي تقام في المنطقة الحرة من رسوم الترخيص ومن ضريبتي الأبنية والأراضي .

٥- السماح بتحويل رأس المال المستثمر في المنطقة الحرة والأرباح الناشئة عنه الى خارج المملكة وفقاً للأحكام المعمول بها فيها .

٦- إعفاء منتجات المشاريع الصناعية في المناطق الحرة عند وضعها للاستهلاك في السوق المحلية من الرسوم الجمركية في حدود قيمة المواد والتكاليف والنفقات المحلية الداخلة في صنعها ، على أن تقدر القيمة من قبل لجنة برئاسة المدير العام او نائبه وممثل عن كل من وزارة الصناعة والتجارة ووزارة المالية / الجمارك يعينه الوزير المختص .

هـ- مع مراعاة أحكام هذا القانون والأنظمة والتعليمات الصادرة بمقتضاه [1] تخضع الإعفاءات المنصوص عليها في هذه المادة والترخيص بإقامة مشاريع الاستثمار في المنطقة الحرة للشروط والضمانات التي يضعها مجلس الإدارة .

و- يوجه المستثمرون في إقامة الصناعات في المناطق الحرة العامة والخاصة والمشتركة بحيث يتم تصدير منتجاتهم الصناعية إلى خارج المملكة وللمجلس السماح بإدخال نسبة مئوية من هذه المنتجات إلى السوق المحلي.

ز- على الرغم مما ورد في هذا القانون أو في أي تشريع آخر تفرض ضريبة مبيعات على السلع المباعة والخدمات المؤداة في المناطق الحرة الخاصة المخصصة بصورة رئيسية للأنشطة السياحية على النحو التالي :-

١- ضريبة بنسبة (٨%) من قيمه السلع والخدمات عند بيعها للاستهلاك في المنطقة ويتم تحديد هذه السلع والخدمات بمقتضى نظام على ان يتضمن الأحكام والإجراءات المتعلقة بتحصيل الضريبة وردها [5] .

٢- ضريبة على مبيعات السلع المحلية من منشأ المناطق الحرة إذا تم بيعها من هذه المناطق إلى باقي مناطق المملكة وذلك وفقاً لأحكام قانون الضريبة العامة على المبيعات المعمول به على أن تطبق فيما يتعلق بالرسوم والإجراءات الجمركية أحكام قانون الجمارك النافذ المفعول

٣- ضريبة على مبيعات الخدمات التي يتم تأديتها من المناطق الحرة الـى بـاقي منـاطق المملكة او الى خارج المملكة وذلك وفقاً لأحكام قانون الضريبة العامة علـى المبيعـات المعمول به.

ضريبة خاصة على مبيعات التبغ ومصنوعاته والمشروبات الكحولية والمسكرات والجعة عنـد بيعها للاستهلاك في المناطق الحرة ويتم تحديدها بمقتضى تعليمات يصدرها مجلس الوزراء لهذه الغاية.

ح- يتم تحديد كيفية استيفاء الضرائب المنصوص عليها في البنود (٢) و (٣) و (٤) من الفقرة (ز) من هذه المادة بموجب نظام يصدر لهذه الغاية .

المادة ١٤ يسمح لأي شخص مسجل بممارسة النشاط الاقتصادي باستثناء ما يتم حظره او تقييد ممارسته في المنطقة الحرة بمقتضى نظام يصدره مجلس الوزراء لهذه الغاية بحيـث يتـضمن الأسس والشروط اللازمة لممارسة الأنشطة المقيدة وما يترتب عليها من عوائد للخزينة العامة.

المادة ١٥ يقوم ديوان المحاسبة بتدقيق حسابات المؤسسة ، ولمجلس الوزراء عنـد الـضرورة تعيين فاحص حسابات قانوني خاص لذلك الغرض ، على ان يقدم تقريره لديوان المحاسبة .

المادة ١٦ بالرغم مما ورد في أي قانون أو نظام آخر يحق للمؤسسة أن تزيد بدل إيجار منشآتها أو عقاراتها المؤجرة كل ثلاث سنوات مرة واحدة على الأكثر بما لا يتجاوز نسبة التـضخم أو معدل ارتفاع الأسعار الذي يعلنه البنك المركزي بين الحين والآخر مع مراعاة شروط العقد في الأمور الأخرى

المادة ١٧ اعتباراً من نفاذ أحكام هذا القانون تؤول الى المؤسسة جميـع المنـشآت والعقـارات والحقوق والامتيازات العائدة للمنطقة الحرة في العقبة ، وتتحمل المؤسسة الالتزامات المترتبـة عليها ويعتبر جميع موظفي المنطقة الحرة في العقبة ومستخدميها وعمالها من ملاك المؤسسة ، وينتقلون إليها بجميع الحقوق والامتيازات المستحقة لهم

المادة ١٨ للمؤسسة إصدار سندات دين في حدود انواع السندات المنصوص عليها فـي قـانون الدين العام وتحديد الأحكام والشروط الخاصة بها بمقتضى نظام خاص يصدر لعذه الغاية وتعفى الفوائد الناشئة عن الاستثمار في تلك السندات من ضريبتي الدخل والخدمات الاجتماعيـة وأيـة ضرائب ورسوم أخرى .

المادة ١٩ أ- لمجلس الوزراء بناء على تنسيب المجلس إصدار الأنظمة اللازمة لتنفيذ أحكام هذا القانون بما في ذلك الأنظمة الخاصة بالأمور المالية والإدارية واللـوازم ومقـاولات الأشـغال وشؤون الموظفين والمستخدمين وصناديق الادخار الخاصة بهـم والأحكـام الخاصـة بـإدارة

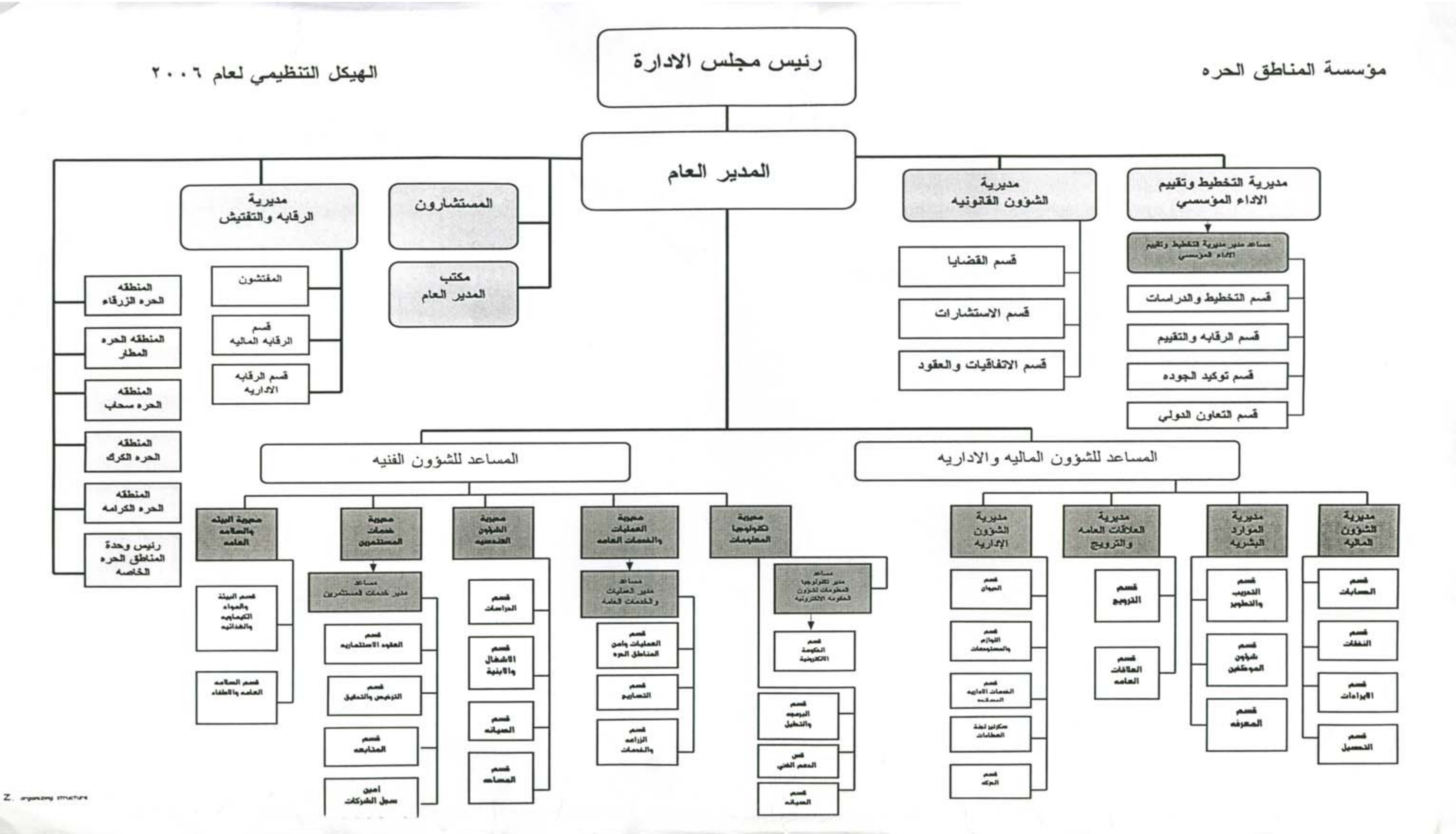
وشروط استثمار المناطق الحرة والإجراءات الجمركية والأمنية فيها ، والى ان تصدر هذه الأنظمة تبقى الأنظمة الخاصة بالمنطقة الحرة في العقبة سارية المفعول وتطبق على المؤسسة الى المدى الذي لا تتعارض فيه مع أحكام هذا القانون .

ب- يجوز ان تشمل الأنظمة المنصوص عليها في الفقرة (أ) من هذه المادة على نصوص بفرض العقوبات على المخالفات التي ترتكب ضد أحكام هذا القانون او أي نظام صادر بمقتضاه وعلى التعويضات والغرامات المالية التي يتوجب دفعها مقابل إجراء المصالحة او التسوية عليها والأجور والمكافآت التي تدفع لمكتشفي تلك المخالفات

ج- يتم تحديد مقدار الرسوم التي تستوفيها المؤسسة عن تسجيل وترخيص الاشخاص في المناطق الحرة بمقتضى الأنظمة الصادرة بموجب هذا القانون.

المادة ٢٠ مع مراعاة أحكام الفقرة (أ) من المادة (١٩) [٢] من هذا القانون يلغى أي قانون او تشريع آخر الى المدى الذي يتعارض فيه مع أحكام هذا القانون

المادة ٢١ رئيس الوزراء والوزراء كل حسب اختصاصه مكلفون بتنفيذ أحكام هذا القانون


مؤسسة المناطق الحره
الهيكل التنظيمي لعام ٢٠٠٦
رئيس مجلس الادارة
المدير العام
مديرية التخطيط وتقييم الاداء المؤسسي
قسم التخطيط والدراسات
قسم الرقابه والتقييم
قسم توكيد الجوده
قسم التعاون الدولي
مديرية الشؤون القانونيه
قسم القضايا
قسم الاستشارات
قسم الاتفاقيات والعقود
المستشارون
مكتب المدير العام
مديرية الرقابه والتفتيش
المفتشون
قسم الرقابه الماليه
قسم الرقابه الاداريه
المنطقه الحره الزرقاء
المنطقه الحره المطار
المنطقه الحره سحاب
المنطقه الحره الكرك
المنطقه الحره الكرامه
رئيس وحدة المناطق الحره الخاصه
المساعد للشؤون الماليه والاداريه
المساعد للشؤون الفنيه
مديرية الشؤون الماليه
مديرية الموارد البشريه
مديرية العلاقات العامه والترويج
مديرية الشؤون الإداريه

Abstract

The Impact of Organizational Climate on Employee's Performance of Free Zones Corporation in Jordan

Prepared by:
Mousa Husain Mohamed Al-Btosh

Supervised by:
Dr. Reiad Aba-Zaid

The aim of the study was to identify the impact of organizational climate on Employee Performance in Free Zone Corporation, and the relationship between Organizational climate and employee performance regard to personal and functional characteristics (Age, Scientific, Qualification, Major, Position title , years of experience).

The population of study consisted of (367) employees of Free Zone Corporation all over the kingdom. The number of analysis–suited questionnaires were (200) , that is , (54.5%) of the total population..

A questionnaire was developed in order to measure the impact of study variables, based on Cambel model to measure organizational climate. Means , standard deviation , multiple regression, one way ANOVA were calculated in order to analyse & test responses and hypothesis.

The Study Revealed That :

- Organizational climate level in Free Zone Corporation was moderately positive.
- Employee performance in Free Zone Corporation was moderate
- Incentives rank was first, organizational structure rank was the last one among the Organizational Climate dimentions' .

- Manager' delegation of authorities was inadequate level
- Decision making process doesn't always practiced by proper persons.
- There was s significant statistical relationship between the following dimentions' means of organizational climate and employee performance, (Organizational structure, communications, and human resources development).
- There was no significant statistical relationship between the following dimentions' of organizational climate (job procedures, decision making and incentives) and employee performance .
- There were significant statistical differences in organizational development can be attributed to position title (mangers and division's mangers). While there were no statistical differences can be attributed to personal and functional chrematistics (Age, Qualification , major and numbers of experiences years .
- There were no statistical differences in employees performance can be attributed to position title in favor of managers. And there were no statistical differences can be attributed to personal and functional characteristics (Age, Scientific qualification, major and the number of employees experience).

Based of Above – mentioned results; the study recommended following:

- There is a need to reconstruct the organizational structure of Free Zone Corporation in Jordan.
- Decision making process must be improved, decision making responsibilities must be determined according to decision nature, More over, clearly and accurately identify employees responsibilities.